

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME
ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
JEAN GAGNON

LA RÉINGÉNÉRIE DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE
DANS LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE

FÉVRIER 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement M. Samir Blili, Professeur au Département des Sciences de la gestion et de l'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour avoir accepté de me diriger. Ses encouragements, son intérêt pour le sujet de mon mémoire et l'autonomie dont j'ai pu faire preuve dans ce travail ont été très appréciés!

Je désire également remercier toutes les personnes de mon entourage, ma conjointe Anne-Sophie pour sa compréhension et son aide précieuse. Ma mère Lilianne qui fût ma secrétaire particulière pendant toutes mes années d'étude, mon père Yvon pour m'avoir transmis l'intérêt pour le domaine de l'automobile et pour m'avoir fait partager son expérience. Je remercie également mes parents pour leur support moral et financier qui n'ont jamais fait défaut.

À tous un grand merci!

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce mémoire a été écrit dans le cadre de la Maîtrise en gestion des PME et de leur environnement de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il aborde les relations complexes qui existent entre un fabricant automobile et ses sous-traitants, en particulier ses concessionnaires. Très peu d'études empiriques ont pour l'instant été réalisées sur ce sujet qui ne manque pourtant pas d'intérêt. Plusieurs années d'expériences chez des concessionnaires (Volkswagen, BMW) et chez un fabricant (Ford) m'ont permis d'apporter des éléments critiques et personnels sur l'industrie automobile et de présenter ainsi des éléments de réflexion sur ce qui pourrait améliorer les relations fabricant-concessionnaires.

Sur un plan plus général, beaucoup d'auteurs ont cherché à comprendre comment une entreprise pouvait devenir plus performante, mieux adaptée à son environnement et à ses besoins. L'enjeu est de taille : les marchés se globalisent grâce à des moyens de communication et de transport plus performants et le niveau d'information requis pour prendre les bonnes décisions se veut toujours plus haut. Ainsi, tous les modèles de développement d'entreprise élaborés dans les vingt dernières années ne tiennent plus et les stratégies doivent être repensées.

C'est ce qu'amènent Hammer et Champy avec un concept tout nouveau qui date du début des années 1990 : Le reengineering. Le principe fondamental présenté dans ce modèle est une totale remise en question de l'organisation du travail et l'élimination des processus complexes et « parasites » qui nuisent à l'écoute des besoins du client et à la productivité. Pour ces auteurs, le reengineering suppose d'oublier deux siècles de gestion industrielle et de reprendre tout depuis le début. Les auteurs en sont arrivés à cette conclusion en observant des résultats spectaculaires obtenus par un petit groupe d'entreprises qui ont changé radicalement leur mode de fonctionnement dans plusieurs domaines de leurs activités.

Hammer et Champy, dont les idées ont été reprises par de nombreux autres auteurs, maintiennent que les technologies de l'information contribuent de manière fondamentale au succès du reengineering. L'implication des ressources humaines et la culture de l'entreprise tiennent aussi un rôle prépondérant. Cependant, ces auteurs mettent en garde les entreprises et précisent que le reengineering n'est pas un remède miracle. Le taux d'échec enregistré est de 50 à 70% et la liste qui établit les principales causes

d'échec est longue : Améliorer au lieu de changer les processus, ne pas se concentrer sur les processus opérationnels... Le reengineering est un défi de taille pour les entreprises, essentiellement pour les multinationales. Établies partout dans le monde, gérant des milliers d'employés de culture et de langue différentes, elles doivent composer avec des milliers de processus et les globaliser mondialement... C'est ce que les fabricants automobiles tentent de faire.

En raison de l'énorme concurrence qui existe dans ce secteur depuis que l'automobile est devenue un bien de consommation facile d'accès, certains constructeurs automobiles, et non les moindres (GM, Nissan...), se retrouvent face à des difficultés qui les obligent à réagir pour s'en sortir : Fusion, achat, association, abandon de division ou de marque, les bouleversements sont nombreux.

Ces changements exigent parallèlement d'implanter des processus de reengineering qui vont viser l'amélioration des processus de production, l'amélioration des processus de commercialisation ou encore l'amélioration des relations avec les sous-traitants (concessionnaires en particulier). D'un fabricant à l'autre des processus innovateurs ont été implantés : Reconfiguration du processus de paiement des fournisseurs (Ford), création d'un lien totalement électronique entre la compagnie et les concessionnaires (Ford, GM), possibilité d'achat par Internet (GM, Ford, AutoNation USA), mise en place de la technologie Teleweb qui permet aux consommateurs de parler avec un représentant de la compagnie lorsqu'ils naviguent sur le site (Mercedes-Benz), développement des plates-formes en équipes et des 'Technologies clubs' (DaimlerChrysler), reconfiguration du système de distribution (Hyundai), utilisation d'un système de gestion de l'entrepôt (Porsche)... Les idées foisonnent et des processus gagnants chez certains fabricants sont aussitôt voués à être reproduits chez d'autres.

Les concessionnaires (PMC) et les sous-traitants (PME) ne sont pas exclus de ces processus mais leur autonomie de fonctionnement par rapport aux fabricants les rend moins accessibles à ces changements. Tout dépend de la volonté du propriétaire-dirigeant et de ses moyens humains et financiers pour suivre les procédures proposées par le fabricant.

Chez Ford, un certain nombre de processus concernent spécifiquement les concessionnaires où les relations sont parfois tendues avec le fabricant. Bien que liés par des ententes contractuelles qui confèrent à chacune des parties des droits et des obligations, le respect de ces ententes est parfois

difficile à maintenir. Situé en bout de ligne du processus de commercialisation, un concessionnaire absorbe directement les aléas du marché et ses concurrents sont nombreux. Il doit afficher les meilleurs prix pour vendre ses véhicules, ses pièces et son service en tenant compte des nombreuses grandes chaînes (comme Canadian Tire) qui offrent les pièces et le service à des coûts compétitifs.

La compagnie Ford Motor Company est consciente de ces difficultés et un certain nombre de processus de reengineering ont été mis en place pour aider les concessionnaires d'une part, et diversifier les activités de la compagnie d'autre part. Grâce aux technologies de l'information, la communication a été améliorée à tous les niveaux, la stratégie de commerce au détail a été repensée en permettant au fabricant de créer ses propres concessions. Le support apporté aux concessionnaires va également changer en axant davantage l'aide sur leurs besoins particuliers, un nouveau concept de vente (Voie Rapide ou 'Fast Lane') a été mis en place pour l'entretien courant des véhicules sans prise de rendez-vous. La marque Mercury va être abandonnée au Canada pour s'assurer d'une plus grande cohérence au niveau de la commercialisation, le marché des accessoires et des pièces usagées va être développé, et le calendrier des opérations chez les concessionnaires est en passe d'être modifié.

Enfin, certains éléments d'amélioration ont été identifiés chez Ford pour s'assurer d'une plus grande compétitivité. Il s'agit notamment de la formation des employés aussi bien chez les concessionnaires que les employés de la compagnie, une standardisation des processus au service à la clientèle ainsi qu'une distribution des pièces différentes, calquée sur le fabricant Hyundai.

Ce mémoire a pour but de démontrer que les processus de reengineering tels qu'établis par Hammer et Champy sont, en théorie, remarquables. Dans la réalité, et dans le contexte de Ford en particulier, ces processus sont longs et coûteux, et les concessionnaires, bien qu'associés à cette marque aussi prestigieuse, constituent une limite physique et morale à l'étendue de ces processus au sein de leur entreprise. Comme dans toutes les PME et PMC, la personnalité du propriétaire-dirigeant aura raison des changements qui s'opéreront chez les concessionnaires dans les prochaines décennies.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
PROBLÉMATIQUE	1
 PREMIÈRE PARTIE : LES FONDEMENTS DU REENGINEERING	 14
1.1 LA NAISSANCE DU REENGINEERING	16
1.1.1 Les signes précurseurs du reengineering	16
1.1.2 Une remise en question : La division du travail	18
1.1.2.1 La force des consommateurs	19
1.1.2.2 La force de la concurrence	20
1.1.2.3 La force du changement	21
1.1.3 Définition du reengineering	22
1.1.4 Les principes du reengineering	25
1.1.5 Les objectifs	27
 1.2 LE DÉFI DES ENTREPRISES	 28
1.2.1 Gérer le changement	29
1.2.2 L'intégration des technologies de l'information dans le reengineering	30
1.2.3 Les ressources humaines dans le reengineering	32
1.2.3.1 Le développement des employés	32
1.2.3.2 Le développement des collaborateurs	33
1.2.3.3 Le rôle des gestionnaires	33
1.2.3.4 Le rôle des cadres-dirigeants	34
1.2.3.5 Les acteurs du reengineering	35
1.2.4 La culture de l'entreprise	36
 1.3 LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN REENGINEERING	 38
1.3.1 Le but recherché	38
1.3.2 Les conditions gagnantes du reengineering	39
1.3.3 Les facteurs clés de succès	40

1.4	LES PROBLÈMES CLÉS POSÉS PAR LA PRATIQUE DU REENGINEERING	41
1.4.1	Les principales causes d'échec	41
1.4.2	Les contre-indications à la mise en œuvre d'un reengineering	43
1.4.3	Les risques du reengineering	44
1.4.4	Le paradoxe du reengineering	45
1.4.5	Le reengineering une course à la productivité?	45
1.5	LE CLIENT AU CŒUR DE L'ORGANISATION	45
1.5.1	Déplacement de la qualité du produit vers la qualité de l'organisation	45
1.5.2	L'entreprise orientée clients	46
1.5.2.1	Six caractéristiques d'une entreprise orientée clients	47
1.5.2.2	Les différents types d'approches en matière d'orientation clients	50
1.5.2.3	La qualité d'un service	50
1.5.2.4	Qualité et « core-business »	51
1.5.2.5	La performance d'une entreprise	52
1.5.2.6	Améliorer la coopération entre les séquences du processus et à l'intérieur de chacune des équipes	52
1.6	LES COMPÉTENCES	54
1.6.1	La compétence facteur de réussite	54
1.6.2	La gestion des compétences orientée clients	54
 DEUXIÈME PARTIE :		
LE REENGINEERING DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE		57
2.1	LA SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR AUTOMOBILE	58
2.1.1	Une évolution marquante	58
2.1.2	Des conséquences importantes sur l'industrie	59
2.1.3	Des constructeurs en difficulté	60
2.1.3.1	Processus d'abandon	60
2.1.3.2	Des cas concrets	61
2.1.3.3	Des tendances qui se dégagent	62
2.2	LE REENGINEERING DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE	63
2.2.1	Les fonctions Vente et Marketing	63
2.2.2	Le réseau manufacturier	65
2.2.3	Les technologies de l'information	66

2.2.4 Améliorer l'acheminement des pièces -----	71
2.2.5 Le développement-----	73
2.2.6 La culture -----	76
2.2.7 La vente au détail -----	77
2.2.8 Le service à la clientèle -----	78
2.2.8.1 La prise de rendez-vous-----	79
2.2.8.2 Le rappel pour travaux réguliers -----	80
2.2.8.3 Le service de renseignements et d'information -----	81
2.2.9 La chaîne d'approvisionnement -----	82
2.2.10 La fonction de support aux concessionnaires -----	83
2.2.11 La formation aux concessionnaires-----	84
 2.3 CE QU'ON PEUT DÉGAGER DU REENGINEERING DANS	
 LE SECTEUR AUTOMOBILE -----	85

TROISIÈME PARTIE :

LE REENGINEERING DANS LE CONTEXTE DE FORD MOTOR

COMPANY, DES PME ET DES PMC PARTENAIRES -----	91
--	-----------

3.1 LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE FORD MOTOR COMPANY -----	92
--	-----------

3.1.1 La compagnie Ford -----	92
3.1.2 La compagnie Ford Credit -----	92
3.1.3 La compagnie Visteon Automotive Systems -----	93
3.1.4 La compagnie Hertz-----	93
3.1.5 La compagnie Jeunes Conducteurs (Young Drivers) -----	93
3.1.6 Les objectifs de Ford Motor Company -----	94

3.2 UN CONCESSIONNAIRE : UNE PME DIFFÉRENTE DES AUTRES-----	95
--	-----------

3.2.1 Définition d'un concessionnaire -----	95
3.2.2 Le choix d'un concessionnaire -----	96
3.2.3 Le choix de l'emplacement et de l'édifice-----	97
3.2.4 Les obligations d'un concessionnaire envers la compagnie -----	98
3.2.4.1 La vente de véhicules -----	98
3.2.4.2 Le service -----	99
3.2.4.3 Les pièces-----	100
3.2.5 La situation des concessionnaires face au fabricant -----	102

3.3 LE REENGINEERING DE LA RELATION DU FABRICANT, DES PME ET DES PMC PARTENAIRES	102
3.3.1 Les technologies de l'information	103
3.3.1.1 La communication à l'interne	103
3.3.1.2 La communication avec les clients	103
3.3.1.3 La communication avec les concessionnaires	104
3.3.1.4 La communication avec les fournisseurs	106
3.3.1.5 La fabrication et la réparation des véhicules	106
3.3.2 Une nouvelle approche face au commerce de détail	107
3.3.2.1 Implication du fabricant dans le commerce de détail	107
3.3.2.2 Une compréhension nécessaire du commerce de détail	109
3.3.2.3 La réorganisation du support offert aux concessionnaires	109
3.3.2.4 L'abandon de la marque Mercury au Canada	111
3.3.2.5 Un nouveau concept de vente : Voie Rapide (Fast Lane)	112
3.3.2.6 Extension du calendrier des opérations	113
3.3.2.7 Développer le marché des accessoires	114
3.3.2.8 Une implication nouvelle : Les pièces usagées	115
3.4 LES ÉLÉMENTS SUR LESQUELS FORD DEVRAIT MISER POUR ÊTRE PLUS COMPÉTITIF	116
3.4.1 La standardisation des processus au service à la clientèle	116
3.4.2 Une distribution des pièces repensée	117
3.4.3 La formation des employés des concessionnaires	118
3.4.4 La formation des employés du fabricant	119
3.5 CE QU'ON PEUT DÉGAGER DU REENGINEERING DANS LE CONTEXTE DE FORD	119
CONCLUSION	122
BIBLIOGRAPHIE	125
ANNEXE	132

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau synthèse des trois stratégies -----	6
Tableau 2 : Interprétation des choix hiérarchie/marché -----	8
Tableau 3 : Tableau synthèse de la problématique de recherche-----	13
Tableau 4 : Tableau synthèse du reengineering dans le secteur automobile -----	87

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le schéma des flux et des chaînes de valeurs de l'information technologique-----	3
Figure 2 : Modèle des forces concurrentielles -----	7
Figure 3 : Modèle du système de valeur ajoutée -----	8
Figure 4 : Topographie des grands choix stratégiques et niveaux d'impact des technologies de l'information-----	9
Figure 5 : Processus de recherche de la chaîne de valeur -----	11
Figure 6 : Le modèle opérationnel de l'entreprise-----	17
Figure 7 : Les axes stratégiques de l'orientation clients-----	47
Figure 8 : Les différents niveaux de coopération dans un processus client-----	53
Figure 9 : L'évolution des compétences -----	55

Problématique

Nous nous intéresserons dans cette recherche aux fabricants automobiles et aux concessionnaires de voitures neuves. Dans le domaine de l'automobile, les fabricants et les propriétaires dirigeants des concessionnaires font face à une concurrence de plus en plus grande. La lutte est féroce pour la survie entre les fabricants, tout comme pour les concessionnaires. De plus, il n'est pas rare maintenant que deux concessionnaires de la même marque s'affrontent durement pour survivre.

Au Canada, on compte actuellement 3 600 concessionnaires (Industrie Canada, 1997). L'investissement total atteint plus de 6 milliards de dollars en fonds privés ou empruntés pour financer l'emplacement, les bâtisses et l'équipement (English, 1995). Les concessionnaires emploient plus de 130 000 personnes (Industrie Canada, 1997). C'est plus d'emplois que l'assemblage automobile au pays qui compte environ 80 000 personnes ou la production des pièces soit : environ 92 000 personnes (Industrie Canada, 1997).

Un concessionnaire emploie en moyenne 28 à 30 personnes et vend 350 à 400 voitures neuves annuellement (Industrie Canada, 1994; English, 1995). Au Canada, en 1996, les concessionnaires ont vendu plus de 1 180 000 automobiles et camions. (Industrie Canada, 1997). Le réseau de concessionnaires d'automobiles au Canada a fait un chiffre d'affaires de 52 milliards de dollars pour les ventes de véhicules neufs et usagés, les services et les réparations. Présentement il y a plus de 16 678 000 véhicules automobiles immatriculés au Canada (Industrie Canada, 1997).

Le marché est convoité par une trentaine de constructeurs, les ventes annuelles diminuent depuis 1988 (Industrie Canada, 1994). Même si plusieurs concessionnaires semblent prospérer, les profits demeurent difficiles à réaliser. A l'échelle nationale les profits ne représentent pas plus de un ou deux pour cent des ventes annuelles (Industrie Canada, 1994). Les concessionnaires s'entendent pour affirmer que vendre des autos neuves ne suffit plus pour atteindre le seuil de rentabilité. On estime qu'environ 200 concessionnaires au Canada ont fermé leurs portes depuis 1989 (Industrie Canada, 1994). Il faut donc se tourner vers d'autres opérations comme le service des réparations, de la carrosserie, la location et les voitures usagées pour réaliser des profits.

La chaîne de valeurs des concessionnaires se modifie étant donné que les consommateurs n'achètent plus seulement un produit mais aussi tout ce qui le compose (les composantes d'un produit) soit : le service après vente, les garanties etc. (Darmon; Laroche; Petrof, 1990). Ces changements ont forcé l'industrie à se concentrer maintenant sur la satisfaction de la clientèle, ce qui est bénéfique pour les consommateurs.

La satisfaction du client (et non la satisfaction du supérieur) devient la priorité, cependant les concessionnaires n'y ont pas tous adhéré ce qui pourra influencer l'avenir car seuls les concessionnaires qui s'y plieront, survivront. L'esprit d'équipe, la responsabilisation et l'apprentissage permanent (formation) font aussi partie de cette nouvelle culture. Maintenant le service à la clientèle et le département des pièces sont des éléments majeurs de la rentabilité de l'entreprise et de la survie de celle-ci. (English, 1995). Un concessionnaire automobile offrant des prix concurrentiels et un service à la clientèle irréprochable, se place en bonne position pour affronter la concurrence.

Les concessionnaires tentent de changer les méthodes de ventes exemple : les prix uniques, on offre la location, les taux d'intérêts réduits etc. Au Canada on remarque que de plus en plus de concessionnaires offrent deux ou trois marques; ce qui est encore plus fréquents aux États-Unis (English, 1995).

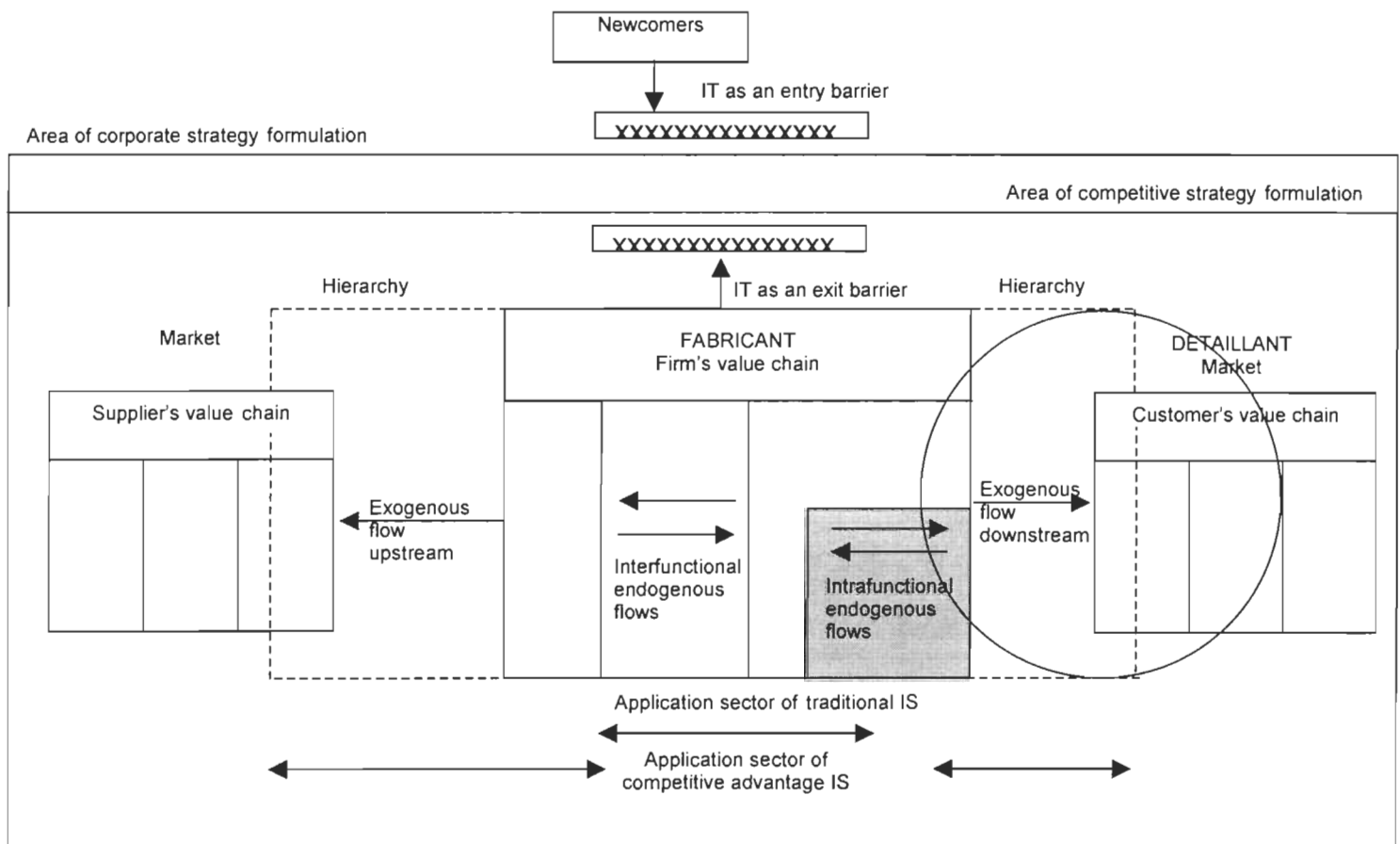
On ne sait que très peu de choses sur la spécificité de la gestion et des contingences des entreprises en franchisage. De même que peu d'efforts d'investigation des particularités des franchiseurs ont été entrepris. La théorie des organisations n'a pas donné une grande place à ce nouveau modèle d'organisation des activités économiques qu'est le franchisage. Les acteurs de l'industrie se contentent généralement de transférer des modèles et connaissances développées selon et par des organisations conventionnelles ou encore d'opinions d'experts ou de témoins qui reposent sur peu de données scientifiques. Paradoxalement en dépit de l'importance de l'augmentation du phénomène qui transcende les limites de l'industrie automobile peu d'efforts et d'études scientifiques se sont penchés sur cette problématique dont l'importance n'est plus à contester.

Dans le domaine du franchisage automobile, on assiste au déplacement du concept strictement commercial (franchise de distribution comme par exemple concentrer les opérations sur la vente de voitures) au concept plus complet vers un concept plus intégré soit la franchise d'exploitation qui consiste à étendre les opérations comme par exemple dans le cas présent à assembler certains équipements du manufacturier ou la réparation de carrosserie, la location de voitures etc.

Le schéma des flux et des chaînes de valeurs de l'information technologique de Blili et Raymond, (1993) permet de visualiser l'échange ou la relation détaillant-fabricant (zone encadrée). Cependant personne ne semble avoir étudié cette relation (détaillant-fabricant) qui est l'objet de notre attention. Or, il existe d'autres thèmes possibles qui pourraient être étudiés comme par exemple la relation fabricant-fournisseur ou les barrières à l'entrée et à la sortie, mais nous limiterons notre étude à la relation fabricant-détaillant. (Figure 1).

Topographical vision of IT application sectors

S.Blili et L.Raymond



Pour le propriétaire dirigeant la question managériale qui se dégage est : quels sont les moyens managériaux d'accroître notre compétitivité par rapport aux autres concessionnaires de marques différentes ou de même marque? Pour le fabricant la question managériale qui se pose est : comment développer les avantages marginaux (distinctifs) et jouer sur des effets de synergies avec les détaillants?

Plusieurs auteurs tels Lewis, Messner, Houke, Hockwald, Serafin, traitent de sujets bien actuels dans le domaine de l'automobile, comme les difficultés qu'éprouvent les fabricants et les concessionnaires à vendre des véhicules. Les auteurs traitent également des problèmes de financement, des inventaires de voitures neuves et de pièces, qui sont de plus en plus importants étant donné la multiplication des modèles de véhicules qui ne cessent d'augmenter chaque année.

Ces auteurs traitent aussi des problèmes que les concessionnaires doivent surmonter dans le domaine du service à la clientèle. En effet, les clients sont de plus en plus exigeants face aux nouveaux produits et aussi face au personnel des concessionnaires. Ceux-ci doivent tenter d'atteindre la perfection dans leur travail, que ce soit lors d'une vente ou d'une réparation.

Cependant, comme nous l'avons mentionné à la première étape, nous nous intéressons à l'analyse des relations inter-firmes. Les auteurs font une brève allusion à cet état de fait, mais jamais dans un esprit de coopération inter-firmes.

Selon nous, cette coopération fabricant-concessionnaire doit être orientée vers la compétitivité qui est en fait l'emploi de stratégies par une entreprise pour contrecarrer chacune des forces concurrentielles et atteindre ses objectifs stratégiques. Selon Hofer et Schendel (1978) la stratégie compétitive a trait à la question : « Comment devrions-nous faire concurrence dans le contexte du secteur? » (ici automobile). La stratégie compétitive se penche sur le : « comment produire comment diminuer » ou « comment survivre ».

La stratégie compétitive consiste à avoir une position forte et profitable par rapport aux forces qui déterminent les règles de la réussite dans l'industrie automobile. Selon Michaël Hammer et James Champy (1993), il existe trois grandes forces appelées les trois « C », qui modifient profondément les données du jeu économique : les clients, les concurrents et le changement. Un succès durable ne peut plus être uniquement redevable à un bon produit, mais à la manière dont l'entreprise est organisée et gérée. Le succès vient de la pertinence des processus.

Inspirés de Porter (1983), Blili et Rivard (1989), définissent trois types de stratégies, soit : la stratégie de domination par le coût, la stratégie de différenciation et la stratégie d'innovation. Nous présentons à la page suivante un tableau synthèse des trois stratégies de Porter. (Tableau 1).

	Consommateurs	Fournisseurs	Concurrents	Nouveaux concurrents	Substituts
Objectifs stratégiques	Attirer de nouveaux clients et enfermer les clients actuels en créant des coûts de transfert.	Enfermer les fournisseurs actuels en créant des coûts de transfert	Exclure la compétition en enfermant les clients et les fournisseurs	Créer des barrières à l'entrée dans l'industrie	Rendre la substitution indésirable
Stratégie de domination par le coût	Offrir des prix plus bas	Aider les fournisseurs à réduire leurs coûts	Vendre moins cher que les concurrents	Rendre l'investissement initial indésirable	Rendre la substitution économiquement irréalisable
Stratégie de différenciation	Fournir une meilleure qualité de produits et un service supérieur	Aider les fournisseurs à améliorer leurs services	Combattre la concurrence avec des caractéristiques uniques	Compliciter les décisions d'entrée sur le marché	Fournir les caractéristiques des substituts
Stratégie d'innovation	Mettre en marché de nouveaux biens et services sur de nouveaux marchés	Créer un service d'approvisionnement unique ou des alliances avec les fournisseurs	Fournir des biens et des services inégalés	Pénétrer le marché des concurrents éventuels	Produire des produits et des biens de substitution

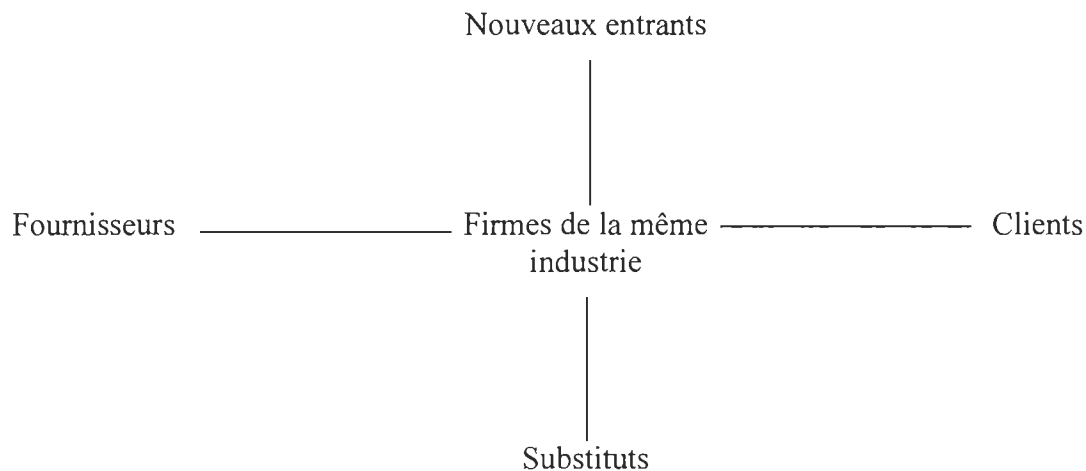
Pour Porter, le choix d'une stratégie comporte deux niveaux d'analyse soit : «la profitabilité à long terme et les positions relatives des concurrents».

De ces stratégies découlent trois modèles soit : celui des forces concurrentielles, le modèle du système de valeur ajoutée, le modèle hiérarchie/marché.

Le modèle des forces concurrentielles de Porter représente cinq forces soit la menace des nouveaux entrants, le pouvoir des fournisseurs de négocier, la menace des produits ou services substitués, les clients par leur pouvoir de négociation, la concurrence inter-firmes dans l'industrie.

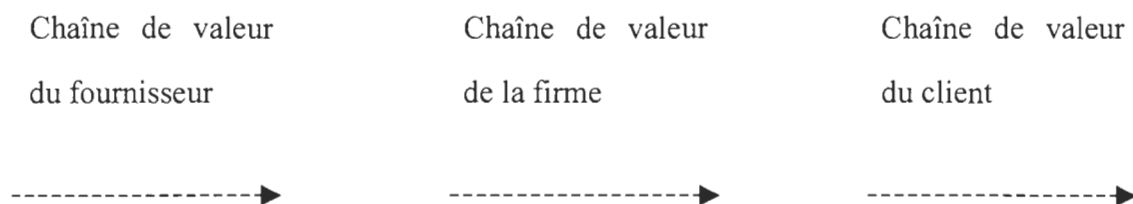
«Selon ce modèle, la structure de l'industrie influence les coûts, les prix, l'offre, la demande et le niveau d'investissement» (Blili, Rivard, 1989). (Figure 2).

MODÈLE DES FORCES CONCURRENTIELLES



Le modèle de la chaîne de valeur met l'accent sur l'interdépendance présente entre l'entreprise et ses clients et ses fournisseurs. L'entreprise peut retirer un avantage concurrentiel de ces activités internes mais aussi de ses relations ou liens à l'externe. Par exemple : il est possible selon Porter et Millar (1985) de réduire les coûts pour l'entreprise s'il y a concertation entre celle-ci et le fournisseur. (Figure 3).

MODÈLE DU SYSTÈME DE VALEUR AJOUTÉE



Le modèle hiérarchie/marché proposé par Williamson (1975) est un complément de celui de la chaîne de valeur. Ce modèle « s'intéresse aux choix stratégiques que doit effectuer la firme pour approvisionner ses centres de production ou pour rendre accessible ses produits ».

Ces choix viendront se répercuter sur la chaîne de valeur. Le modèle est basé sur deux options soit : le choix hiérarchie par l'intégration verticale en aval et (ou) en amont (clients-fournisseurs). La seconde option par le choix marché soit : transiger avec les fournisseurs et avec les clients ou avec les intermédiaires. (Tableau 2).

Interprétation des choix hiérarchie/marché

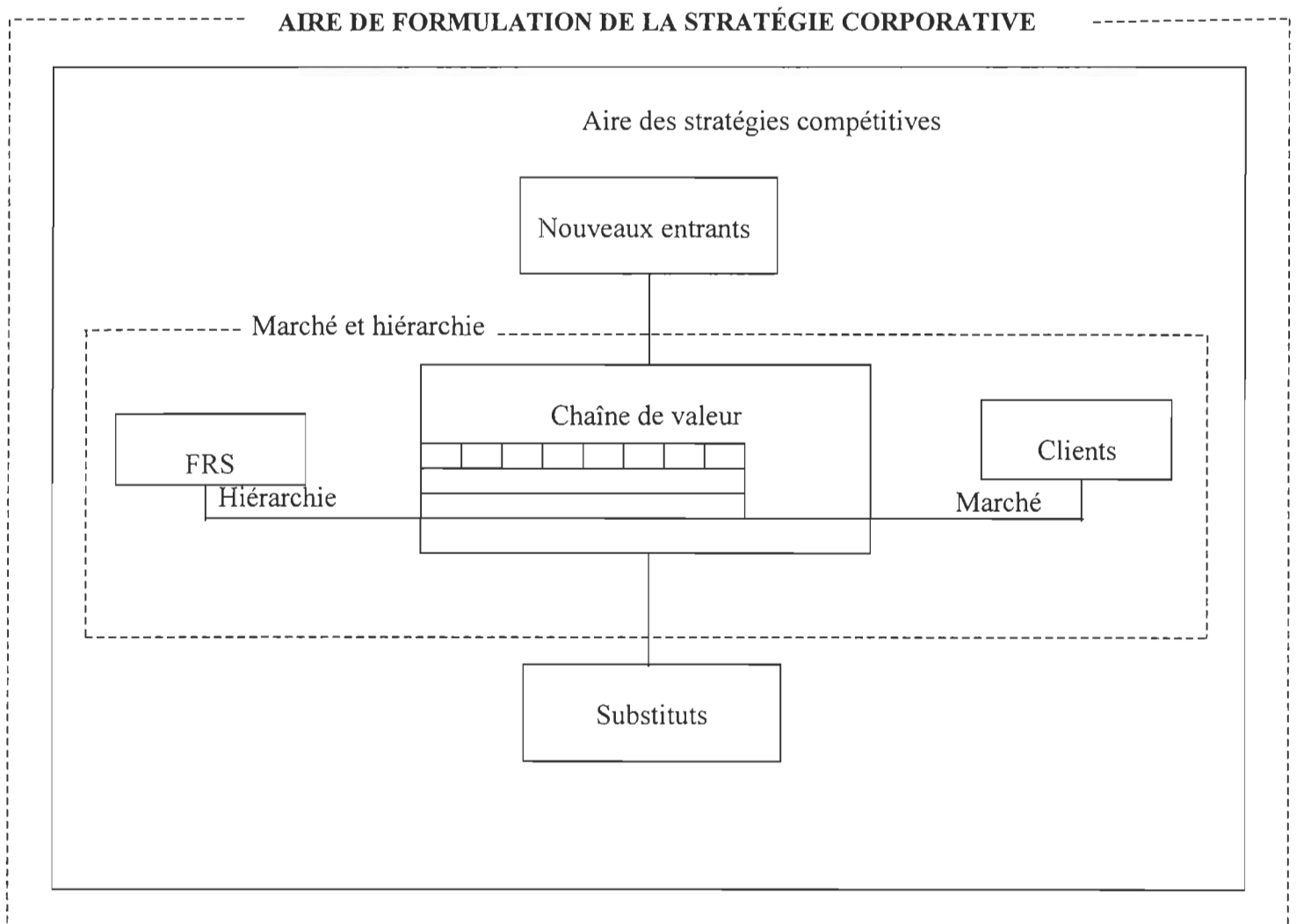
Type de configuration	Coûts de production	Coûts de coordination
Marché	Faibles	Forts
Hiérarchie	Forts	Faibles

Tiré de Malone et al. (1987).

TIS, vol. 2, n° 2, 1989.

Un modèle synthèse regroupe les trois modèles présentés précédemment soit : le modèle des forces concurrentielles, de la chaîne de valeur et celui de la hiérarchie-marché. (Figure 4).

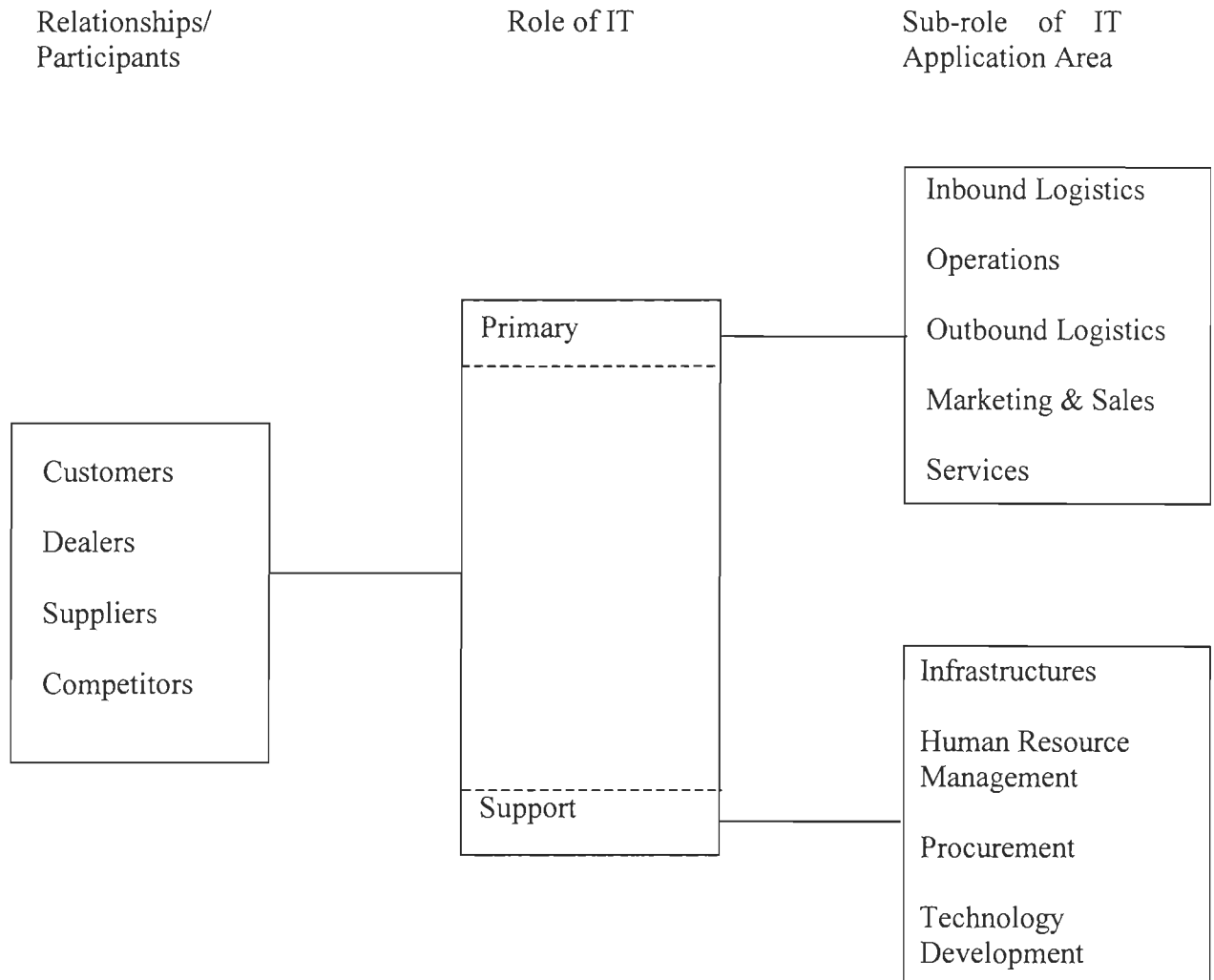
**Topographie des grands choix stratégiques et niveaux d'impact
des technologies de l'information**



Nous reprenons ici le schéma des flux et des chaînes de valeurs présenté plus haut. La zone encadrée représente l'objet de notre étude soit la relation fabricant concessionnaire (détaillant). Nous allons investiguer, analyser la relation flux de gestion, flux d'information entre les donneurs d'ordres que sont les fabricants et leurs clients ou intermédiaires que sont les concessionnaires automobiles.

Dans la chaîne de valeurs en management, l'information technologique sert de lien et procure aux individus de l'organisation, au groupe ainsi qu'au système managérial les éléments nécessaires pour accomplir une transformation de l'organisation (Huling, Roznowsky, 1985), cités par Grover et Kettinger (1995). Grover et Kettinger font référence au processus de changement de l'organisation causé par l'information technologique soit informatiser l'entreprise. Il est certain qu'informatiser l'entreprise entraîne des changements dans les flux d'information, des connaissances, de la culture, au niveau des gens et des activités. (Figure 5, voir modèle page suivante).

Value Chain Search Process – Decision Tree Exemplar



Adapted from : Bergeron et al. (1991)
Johnston and Vitale (1988)

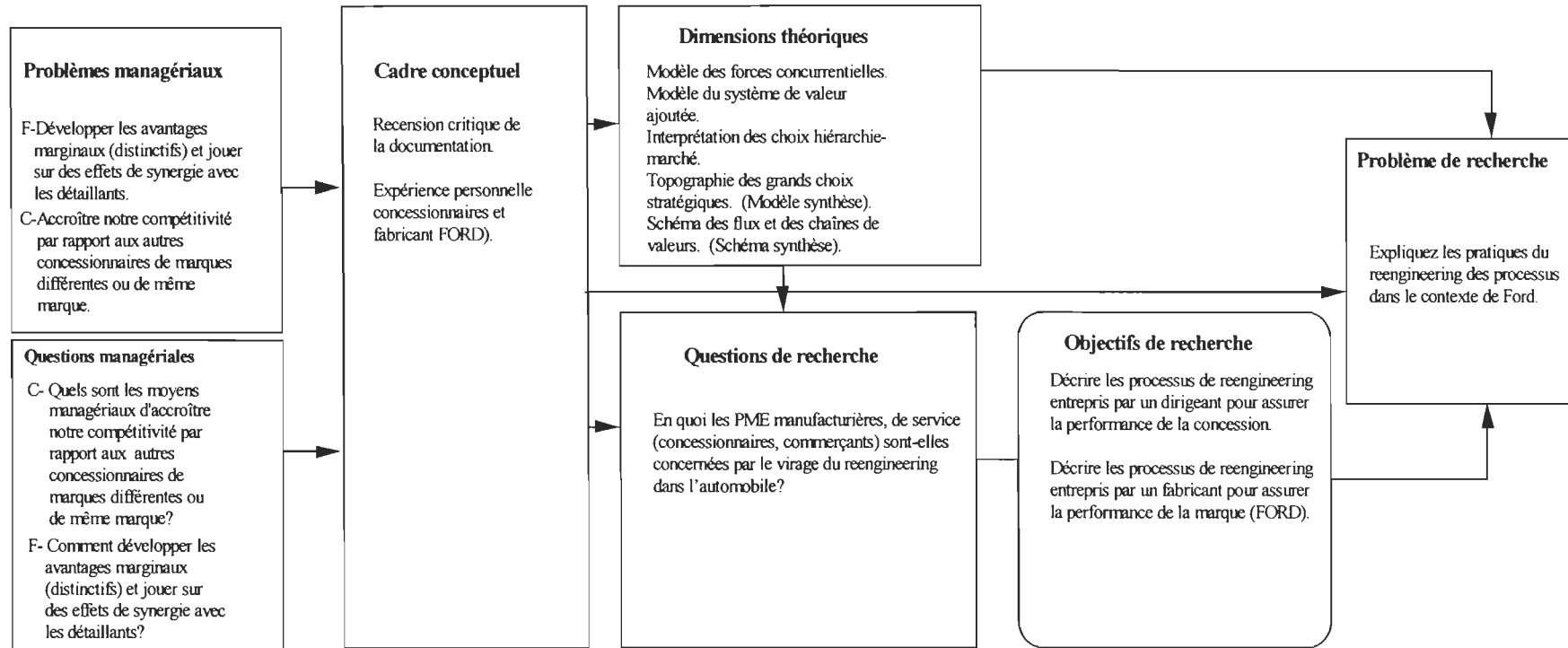
ANALYZE IT BPR OPPORTUNITIES			
Business Practices : (Ives & Mason, 1990)		(Davenport, 1993)	
▪ to order/from stock	▪ deliver now/in future	▪ automational	▪ geographical
▪ track/not track	▪ rent or sell	▪ informational	▪ integrative
▪ profile/stereotype	▪ bill or cash	▪ sequential	▪ intellectual
▪ customer	▪ negotiate/stipulate	▪ tracking	▪ disintermediating
▪ Sequential		▪ analytical	
Analyze : Incremental (delta) change – Apply 80/20 principle Broken, important, feasible processes (Hammer and Champy, 1983)			

En conséquence, notre question de recherche est la suivante : En quoi les PME manufacturières, de services (concessionnaires, commerçants) sont-elles concernées par le virage du reengineering dans l'automobile?

Nos objectifs de recherche sont :

- Décrire les processus de reengineering entrepris par un dirigeant pour assurer la performance de la concession;
- Décrire les processus de reengineering entrepris par un fabricant pour assurer la performance de la marque (FORD).

Tableau synthèse de la problématique de recherche (Tableau 3)



PREMIÈRE PARTIE



LES FONDEMENTS DU REENGINEERING

Les entreprises pour demeurer dans la course et surpasser leurs concurrents se posent plusieurs questions du type : Comment faire une opération plus rapidement? Comment faire ce type d'opération à moindre coûts? Quel est l'objectif visé? Qui sont nos clients? Comment pouvons nous nous améliorer? Ce que nous faisons, est-ce utile pour le client? L'incertitude est très présente dans l'entreprise et le marché ne laisse pas de place à l'immobilisme. On s'aperçoit que les recettes toutes faites, les stratégies de toutes sortes ne produisent plus assurément le succès (Champy, 1995). Le reengineering se veut la réponse à ses questions.

Le terme reengineering est apparu pour la première fois dans un article du Harvard Business Review en 1990. Cet article est intitulé : « Reengineering Work : Don't Automate Obliterate ». L'auteur Michael Hammer s'est par la suite associé à James Champy pour écrire un volume paru en 1993 : Reengineering the Corporation : a Manifesto for business Revolution. Ce volume est depuis une référence au niveau des changements organisationnels. La diffusion de cet ouvrage a permis de vulgariser le terme reengineering. Ils sont reconnus comme étant les « pères » du reengineering.

Nous traiterons dans cette première partie des caractéristiques, des définitions ainsi que des grands principes à la base du concept. Par la suite, nous verrons le reengineering à travers le modèle de Diridollou et Vincent (1997) soit l'orientation client, les processus et les compétences pour mener à la compétitivité des entreprises.

1.1 LA NAISSANCE DU REENGINEERING

1.1.1 Les signes précurseurs du reengineering

Selon Hammer et Champy (1993), l'ouverture économique des frontières a mené peu à peu à une globalisation de l'économie. Les stratégies des entreprises ont de ce fait dû être repensées. Elles ont dû adapter leur produit ou service à un marché qui n'a jamais été aussi grand et aussi complexe. Les possibilités de développement sont ainsi devenues énormes. Mais en même temps, ce bouleversement économique apporte une incertitude face à l'avenir de nos entreprises.

Jusqu'à présent, face aux difficultés que les entreprises ont rencontrées dans cette économie en mouvement, la première vague fût de compresser les coûts afin de ne pas déposer le bilan. La seconde vague a été de prendre conscience de la faible valeur ajoutée de certains cadres, ce qui mena à fermer les sièges sociaux. La troisième vague affectait les cadres moyens qui eux recueillaient et transmettaient de l'information, tâches que l'informatique pouvait remplacer (Champy, 1995).

Par le reengineering, l'auteur affirme que l'utilité des cadres est une fois de plus remise en question. Il ne s'agit plus pour eux de les tenir responsables de toutes les actions prises vers le bas et vers l'extérieur de la hiérarchie. Cette responsabilité se déplace désormais vers des équipes de travail autonomes. Le reengineering remet donc en question une organisation de travail traditionnellement régie depuis des années.

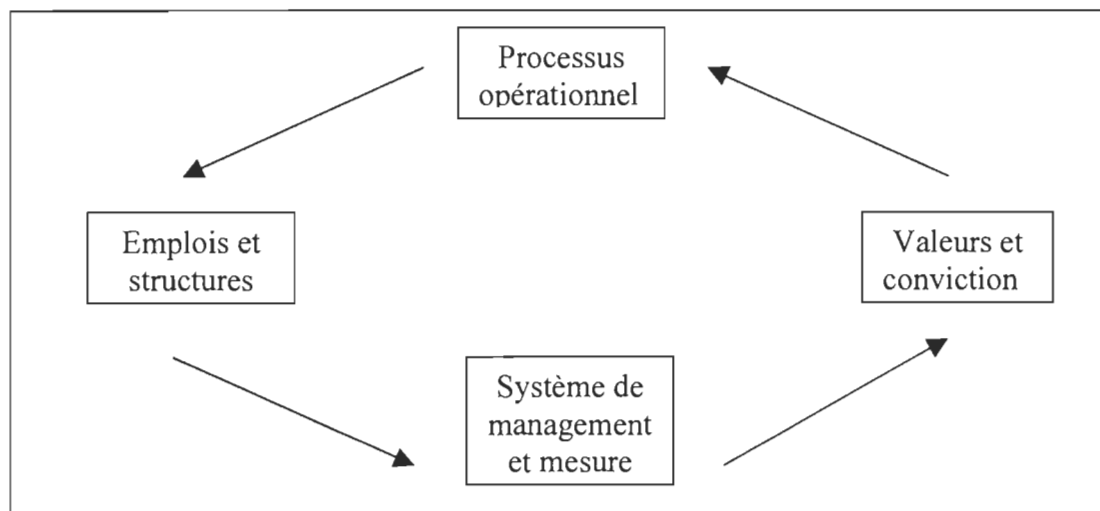
Ceci implique qu'une entreprise doit repenser l'ensemble de ses processus, du développement de produit au service après-vente, dans le but de s'adapter au marché et de conserver l'adhésion de ses clients.

Or, Hammer et Champy (1993) pensent qu'avec tout ce qui a évolué c'est à dire les technologies, la disparition des frontières entre marchés nationaux et les nouvelles attentes des consommateurs, les principes et modes d'organisation de l'entreprise ne sont plus valables. Ils vont même jusqu'à dire qu'aucune des théories depuis vingt ans, par exemple, la direction par objectifs, la diversification, le budget base zéro ou les cercles de qualité, n'a freiné la dégradation des performances dans l'entreprise.

En conséquence, Hammer et Champy (1993) pensent qu'un nouveau modèle de développement des entreprises est nécessaire pour répondre aux conditions de compétitivité de ce nouvel environnement. En ce sens, ils sont suivis par de nombreux autres auteurs. Et ce modèle ne peut naître que du reengineering qui oblige les entreprises d'aujourd'hui à réinventer leur façon de travailler. Les auteurs affirment de plus, que ce changement est nécessaire, même s'il est radical, et qu'il préservera ainsi ces entreprises d'une fermeture à court ou moyen terme.

Hammer et Champy (1993) ont imaginé un modèle opérationnel d'entreprise en forme de losange où les quatre pointes désignent les aspects fondamentaux transformés par le reengineering. On y voit dans sa pointe supérieure les processus opérationnels de l'entreprise, qui représentent la manière dont le travail est organisé. Viennent ensuite les emplois et les structures puis les systèmes de management et de mesure et enfin, la culture, les valeurs et les convictions des employés. Brièvement représenté par le schéma suivant (Figure 6), les auteurs ont tenu à démontrer combien le reengineering relie ces quatre aspects entre eux. Ils seront par conséquent plus largement développés tout au long de cette première partie.

Le modèle opérationnel de l'entreprise



Hammer et Champy, (1993)

Enfin, comme bien des modèles économiques, le but ultime du reengineering est de mener à une adaptation parfaite entre débouchés potentiels et capacités de l'entreprise, adaptation qui devrait entraîner des emplois. Champy (1995) ne réfute pas l'idée que le reengineering peut mener à la suppression d'emploi mais il insiste sur le fait qu'il ne faut pas confondre le reengineering avec la compression des effectifs et la sous-traitance de fonctions. En effet, bien que la grande idée du reengineering soit de produire plus avec le moins de personnel possible, ces effets ne sont que des conséquences pour toute entreprise désirant implanter un processus de reengineering.

1.1.2 Une remise en question : La division du travail

Comme évoqué plus haut, un des principes fondamentaux amené par Hammer et Champy (1993) a été de remettre en question une organisation du travail qui a pourtant marqué notre siècle : La division du travail. En effet, celle-ci demeure, depuis Adam Smith, le principe de base de l'organisation des entreprises. Depuis le XVIII^e siècle, les conditions économiques ont beaucoup évolué et ce principe marque toujours profondément les entreprises (Hammer et Champy, 1993). Pourtant, ces mêmes auteurs affirment que la compétitivité des entreprises peut être limitée par la division du travail. Par conséquent, organiser l'entreprise selon les principes de division du travail n'est plus nécessaire et encore moins souhaitable. Il faut réorganiser l'entreprise autour de processus opérationnels transversaux.

Pour soutenir cette idée, les auteurs ont fait apparaître en effet que l'organisation des entreprises est devenue difficile à coordonner parce que le nombre de tâches est de plus en plus important en raison des processus qui se complexifient. Il faut ainsi plus d'effectif pour accomplir une tâche ce qui entraîne inmanquablement une baisse de la productivité dans son ensemble (Hammer et Champy, 1993). Selon ces auteurs, il en résulte pour la plupart des entreprises que le coût nécessaire à la mise en place de processus est supérieur au travail en lui-même ce qui n'est ni logique, ni rentable à long terme.

De plus, ces mêmes auteurs affirment que ce n'est pas un épisode conjoncturel mais bien une crise due à cette évolution de fond. Pour appuyer leur argument, Hammer et Champy (1993) citent trois grandes forces qu'ils appellent les trois « C ». Ces dernières visent à expliquer les nouvelles données du jeu économique : les consommateurs, la concurrence et le changement.

1.1.2.1 La force des consommateurs

Pour Hammer et Champy (1993), la préoccupation des entreprises à mettre des processus d'organisation complexes en place les amène à traiter le client de façon non prioritaire. Auparavant, cet état d'esprit affectait relativement peu l'entreprise dans la mesure où les producteurs, dans un marché de masse, pouvaient imposer leurs produits. Et le consommateur n'avait d'autre choix que d'acheter un produit fabriqué en grande série.

De nos jours, dans une société de consommation grandissante, nous sommes passés à l'extrême inverse : les consommateurs sont devenus très exigeants, les clients s'attendent à être traités de façon individuelle, ils veulent des produits adaptés à leurs propres besoins, dans des délais adaptés à leurs horaires et des conditions de paiement selon leurs moyens (Hammer et Champy, 1993). En conséquence, ces auteurs nous mentionnent que le rapport de force entre les producteurs et les consommateurs s'est complètement inversé. L'offre standardisée est dépassée, les goûts individuels doivent être pris en compte : Le client n'est plus une préoccupation secondaire.

Or pour ces mêmes auteurs, le client, qui est pourtant la raison d'être de toute entreprise, a été jusqu'à présent oublié dans les processus opérationnels alors même que les processus devraient permettre de le satisfaire. Ceci est d'autant plus important qu'il n'a jamais été aussi difficile de les attirer. Ils sont entièrement libres d'exprimer leur choix de consommation, ils sont devenus plus avertis et mieux instruits. C'est un pouvoir qu'ils ont acquis sur les chefs d'entreprise et les conquérir signifie aussi convaincre les investisseurs (Champy, 1995).

On assiste, de ce fait, à un pouvoir qui se déplace vers l'intérieur, avec des clients qui demandent à parler à la personne responsable. Ils veulent régler leur problème rapidement et être servis par quelqu'un qui a le pouvoir de régler les choses : Voilà pourquoi de nombreux auteurs tels Hammer et Champy (1993), Brunet et Gardin (1995), Champy (1995), Diridollou et Vincent (1997) proposent une refonte des processus de l'entreprise et de l'architecture en général. En effet, en désignant une personne responsable pour servir un client, on se rend compte qu'un bon nombre de paliers de l'ancien organigramme n'ont plus leur place. Mais ce point n'est pas suffisant (Champy, 1995).

Pour réussir, il faut aussi connaître et anticiper les désirs des clients en proposant des produits et des services qui les enchanteront tout en étant efficaces. C'est devenu une question de survie. Le reengineering permet de mobiliser l'entreprise vers le client afin que celui-ci redevienne la première préoccupation de l'entreprise. Afin de remplir son rôle et développer ceux qui y travaillent, l'entreprise doit changer. Le changement implique une situation de départ et une situation désirée, mais il implique aussi une situation de transition. Le reengineering est en mesure de gérer ses trois situations (Brunet et Gardin, 1995).

Cette explication amène logiquement le deuxième point de Hammer et Champy (1993) : La concurrence.

1.1.2.2 La force de la concurrence

Auparavant l'entreprise qui offrait sur le marché un produit ou un service au plus bas prix faisait la vente. Maintenant, la concurrence est plus importante et prend plusieurs formes. Sur un marché on peut vanter le prix, sur un autre le choix et la qualité, et le service offert avant pendant et après la vente. Hammer et Champy (1993) soutiennent que les meilleurs établissent des normes et des standards que les autres vont suivre. Ceux qui ne pourront le faire, n'auront plus leur place sur ces marchés.

Ces mêmes auteurs font mention du « benchmarking » comme outil permettant à l'équipe de reengineering de rechercher les entreprises qui se démarquent. Une recherche non seulement dans leur secteur d'activité, mais dans les meilleures entreprises du monde, pour voir ce qu'elles font et ensuite tenter de les imiter. Si l'équipe de reengineering cherche seulement à égaler le meilleur de son secteur, elle se limite elle-même.

« Utilisé de la sorte, le benchmarking est un outil pour rester à niveau, non pour faire un bond en avant ».

(Hammer et Champy, 1993)

De plus, il ne faut pas sous-estimer la venue de nouveaux entrants qui partent de zéro et qui peuvent rapidement offrir un produit ou un service avant que la grande entreprise n'ait eu le temps de réagir (Hammer et Champy, 1993). Pour beaucoup de producteurs, la solution de se replier sur une niche pour contrer une concurrence qui s'intensifie et se mondialise devient vitale. Et Hammer et Champy (1993) maintiennent que c'est le niveau de performance atteint par le producteur qui va être déterminant pour sa survie. Ce point de vue est également largement partagé par Brunet et Gaudin (1995).

En conclusion, Hammer et Champy (1993) pensent que la fidélité automatique à une marque n'existe plus, les ententes entre entreprises rivales sur un marché ont disparues, les prix de vente ne peuvent plus tenir compte des coûts élevés des salaires, les coûts d'entrée élevés excluant les concurrents nouveaux n'existent plus ainsi que la protection des gouvernements.

1.1.2.3 La force du changement

Enfin, le troisième « C » aborde la question du changement. En effet, le cycle de vie des produits et services a diminué, mais c'est surtout le délai pour en développer de nouveaux qui vient contrarier les entreprises. Hammer et Champy (1993) amènent le postulat que les entreprises ne survivent pas si elles ne bougent pas. Selon ces auteurs, les changements pouvant causer la perte d'une entreprise sont ceux auxquels elle ne s'attend pas et actuellement c'est presque toujours le cas dans les entreprises. Les dirigeants croient que leur entreprise est en mesure de détecter le changement, mais c'est rarement le cas (Hammer et Champy, 1993). Les dirigeants sont eux-mêmes souvent incapables de s'apercevoir du changement parce qu'ils sont éloignés des activités opérationnelles, dû à la structure actuelle. Il faut se rappeler selon Hammer et Champy (1993) que se sont les processus qui assurent le succès des entreprises.

« Ce ne sont pas les bons produits qui font les gagnants mais les gagnants qui font les bons produits ».

(Hammer et Champy, 1993)

1.1.3 Définition du reengineering

Le reengineering signifie tout reprendre depuis le début. Le reengineering suppose que l'on mette de côté une grande partie du savoir hérité de deux siècles de gestion industrielle. Il suppose que l'on oublie comment on travaillait au temps du marché de masse, pour choisir la meilleure façon de travailler aujourd'hui (Hammer et Champy, 1993). L'important étant d'organiser le travail aujourd'hui pour être en mesure de rencontrer les exigences des marchés actuels en tenant compte de la technologie offerte. Les auteurs nous présentent également ce qu'ils appellent une définition formelle du reengineering.

« Le reengineering, à proprement parler, est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».

(Hammer et Champy, 1993)

Selon les auteurs, cette définition contient quatre mots clés :

- Le premier est **fondamentale** : Les dirigeants doivent se poser les questions les plus simples, telles que « pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? » « Pourquoi le faisons-nous comme nous le faisons? » Il est essentiel de comprendre les opérations d'affaires. C'est pourquoi les gestionnaires doivent se poser certaines questions fondamentales.
- Le second mot clé est **radicale** : Il faut insister sur le fait que le reengineering est une réinvention de l'entreprise, pas seulement une amélioration.
- Le troisième mot clé est **spectaculaire** : Il faut envisager lors du reengineering un bond quantitatif des performances
- Finalement le quatrième mot clé est **processus** : C'est le mot le plus important de la définition avancé par les auteurs. Il mérite par conséquent qu'on s'y arrête et qu'on le définisse :

« Un processus opérationnel est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client interne ou externe de l'entreprise, par exemple le développement d'un nouveau produit ».

(Hammer et Champy, 1993)

Davenport (1993) présente la définition suivante d'un processus :

« A process is simply a structured measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market. It implies a strong emphasis on how work is done within organizations, in contrast to a product focus's emphasis on what. A process is thus a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs : a structure for action ».

(Davenport, 1993)

Selon ce même auteur, le reengineering consiste à remplacer les structures actuelles par de nouvelles sans qu'il y ait d'étape intermédiaire.

Le reengineering est défini par Parker (1993) comme étant une utilisation de techniques et d'outils combinés avec des technologies de l'information nouvelles afin d'obtenir des changements spectaculaires dans l'entreprise et qui assureront la satisfaction du client.

Pour Maganelli et Klein (1994), le reengineering est une reconfiguration rapide et radicale des processus d'affaires stratégiques afin de maximiser la productivité et le flux de travail dans l'entreprise.

Bergeron et Falardeau (1994) présente la définition suivante :

« La réingénierie des processus d'affaires (RPA) consiste à revoir les procédés de façon radicale en vue d'obtenir des améliorations majeures pour ce qui est de la performance, et ce, en utilisant les technologies de l'information dans toute leur potentialité ».

(Bergeron et Falardeau, 1994)

Harrington (1994) définit le reengineering comme étant la transformation des processus pour les rendre plus efficaces, rentables et adaptables.

Bernier, Pinsonneault, Rivard et Blouin (1995) définissent le reengineering comme étant :

« La réingénierie consiste à repenser fondamentalement et à reconcevoir radicalement les processus d'affaires, afin d'obtenir des améliorations très importantes en ce qui a trait à la mesure de performances critiques tels les coûts, la qualité, le service et la rapidité, à l'aide des technologies modernes ».

Bernier, Pinsonneault, Rivard et Blouin (1995)

En effet, selon les auteurs, trop souvent, les dirigeants se concentrent sur les tâches individuelles du processus et perdent ainsi l'objectif d'ensemble qui est de satisfaire le client.

Une notion fondamentale amenée par les définitions est donc la notion de rupture : rupture de tout ce qu'il nous a été donné de faire pendant des décennies. Les auteurs en sont arrivés à cette conclusion en observant des résultats spectaculaires obtenus par un petit nombre d'entreprises qui ont changé radicalement leur mode de fonctionnement dans plusieurs domaines de leur activité. Les auteurs cherchaient à mettre au point de nouvelles techniques qui allaient permettre à leurs clients de survivre, de prospérer devant cette concurrence de plus en plus présente. L'idée de Hammer et Champy (1993) est que les entreprises doivent faire l'effort de regarder au-delà de leurs structures fonctionnelles pour y analyser leurs processus.

Hammer et Champy (1993) nous mettent cependant en garde de ne pas confondre reengineering et restructuration ou « downsizing ». Ces termes signifiant seulement faire moins avec moins tandis que le reengineering signifie faire plus avec moins. Le reengineering partage certains points communs avec la qualité totale, comme travailler à partir des besoins du client. Mais le reengineering n'a pas pour but d'améliorer les processus existants, au contraire il cherche à les remplacer par des nouveaux.

Pour finir, le reengineering est un outil permettant de rendre l'entreprise plus compétitive et plus performante en définissant ce que l'entreprise doit faire et de quelle façon elle doit le faire, en éliminant les processus qui n'assurent pas la satisfaction du client.

Pour les auteurs Hammer et Champy (1993) tenter d'améliorer le rouage d'un processus, « c'est en fait le meilleur moyen pour conserver à coup sûr de mauvais résultats ». Ce qui est contredit par Diridollou et Vincent (1997) qui eux croient à l'amélioration par petits pas.

1.1.4 Les principes du reengineering

En fonction des auteurs un certain nombre de principes sur le reengineering sont évoqués. On peut retrouver dans le « best-seller » « Reengineering the corporation : a Manifesto for Business Revolution » de Hammer et Champy (1993) neuf principes qui sont l'essence même du reengineering soit :

1. Plusieurs postes regroupés en un seul;
2. Les salariés prennent les décisions;
3. Les étapes des processus suivent un ordre naturel;
4. Les processus ont de multiples versions;
5. La logique prime dans l'exécution du travail;
6. Les vérifications et contrôles sont réduits;
7. Les pointages sont allégés;
8. Le gestionnaire de cas constitue un point de contact unique;
9. Le fonctionnement hybride, centralisé et décentralisé prévaut.

Andrews et Stalick (1994) affirment que le reengineering est construit sur les trois principes suivants :

1. La reconception : entraînant un travail organisé autour des résultats en mettant la priorité auprès de la clientèle interne et externe.
2. La transformation : stipulant un remodelage des comportements des individus au travail.
3. L'amélioration continue : insistant sur la nécessité de toujours porter une attention aux détails afin d'obtenir une meilleure qualité des produits ou des services offerts. L'amélioration doit être la responsabilité de tous.

On retrouve également dix principes du reengineering élaborés par Bergeron et Falardeau (1994) :

1. Perspective multidisciplinaire : l'organisation n'est plus considérée comme un ensemble de services fonctionnels cloisonnés verticalement mais comme des équipes de travail reliant plusieurs fonctions de l'organisation à l'horizontale.
2. Remise en cause des traditions : il ne faut plus avoir peur de remettre en question ce qui semble immuable ou figé dans l'organisation.
3. Révision des processus en fonctions des objectifs de l'organisation : ce principe désigne une reconception des processus d'affaires, réalisée en fonction de la mission première de l'organisation.
4. Contrôle effectué au sein même du processus : ce principe énonce qu'il faut remplacer le transfert des contrôles à un niveau hiérarchique supérieur par un contrôle effectué sur place, si possible par la personne qui réalise la tâche.
5. Diminution des étapes intermédiaires : élimination de tout transfert de dossiers vers une étape intermédiaire, dans la mesure où la personne qui a d'abord accès au dossier peut immédiatement compléter le processus à l'intérieur même de sa tâche.
6. Considération des technologies de l'information : favoriser une automatisation des processus d'affaires réalisée en informatisant les opérations manuelles, tout en tenant compte des TI actuelles.

7. L'orientation de l'organisation en fonction des processus d'affaires : qu'un projet de réingénierie soit conçu en tenant compte du flux de réalisation des processus d'affaires et non pas, par exemple selon la structure hiérarchique.
8. Prise de décision s'effectue à même le processus : les membres du personnel sont davantage responsabilisés.
9. Saisie de l'information : élimination des saisies en double.
10. Employés plus en mesure de répondre à l'ensemble des requêtes des clients : connaître l'ensemble des produits et services offerts par l'organisation et répondre à toutes les demandes des clients sans avoir à les diriger vers une autre personne.

La revue de ces principes nous amènent à présenter les objectifs du reengineering.

1.1.5 Les objectifs

Bien que les auteurs abordent les objectifs, ils ne sont pas, de façon générale, regroupés dans les écrits, c'est pourquoi les objectifs recensés par le CEFRIIO (1996) sont présentés dans cette recherche :

- Réduire les coûts d'opération du produit/service;
- Augmenter la satisfaction de la clientèle;
- Améliorer le service à la clientèle;
- Réduire les délais de production du produit/service;
- Augmenter la productivité;
- Améliorer la qualité du produit/service;
- Augmenter le profit net;
- Augmenter les ventes;
- Accroître les parts de marché.

1.2 LE DÉFI DES ENTREPRISES

Hammer et Champy (1993) affirment que nos entreprises fonctionnent mal aujourd'hui, parce qu'elles ont eu du succès hier. C'est ce qu'on a abordé plus haut en expliquant qu'on évolue maintenant dans un marché très segmenté et non plus dans un marché de masse. Mais les auteurs remettent également en question la bureaucratie qui est un problème sous-jacent car elle empêche l'entreprise d'effectuer des changements rapidement. Il faut une entreprise flexible qui soit en mesure de réagir rapidement face à cette évolution des marchés, en mesure de concurrencer les prix, imaginative pour devancer ses concurrents et assez motivée pour assurer à sa clientèle la meilleure qualité et le meilleur service (Hammer et Champy, 1993).

Actuellement, dans beaucoup d'entreprises, l'administration consiste à faire en sorte que les employés respectent les règles établies. En effet, les employés sont soumis au même pouvoir hiérarchique que dans les entreprises de chemin de fer il y a cent cinquante ans. Ce modèle d'entreprise était également adapté au contexte de l'après-guerre lorsque la demande était forte et se développait où il y avait une croissance accélérée. Lors d'une forte croissance avec une structure très hiérarchisée de façon pyramidale il était facile de grossir, il suffisait d'ajouter des employés au bas de la pyramide. Ce type d'organigramme était également adapté pour le contrôle et la prévision (Hammer et Champy, 1993).

Le grand défi des entreprises d'aujourd'hui, c'est que maintenant, rien de cela n'existe. Que ce soit la progression du marché, la demande du consommateur, le cycle de vie d'un produit, le rythme de l'évolution technologique ou la nature de la concurrence, absolument plus rien n'est constant, ni prévisible.

« Le monde d'Adam Smith et sa façon de travailler sont des paradigmes d'hier ».

(Hammer et Champy, 1993)

1.2.1 Gérer le changement

Le reengineering suscite différentes réactions de la part des membres de l'entreprise. Les directions d'entreprises sont en général favorables sans toutefois vouloir vraiment assumer les conséquences sociales. Les cadres intermédiaires quant à eux deviennent très prudents car ils savent que les personnes plus jeunes et ayant des compétences recherchées sont avantagées. Les employés de bureau sont les plus troublés, ils savent que leurs responsabilités seront élargies avec tous les problèmes qui y sont rattachés ou l'organisation éliminera peut-être leur poste lors de la reconfiguration des processus. Le personnel de production quant à lui sait qu'on demandera plus de productivité, de polyvalence dans les tâches. Selon Diridollou et Vincent (1997) les conséquences sociales et humaines du reengineering sont sous-estimées par les directions des entreprises. C'est la raison pour laquelle, ils seront largement cités dans ce rapport.

Le dirigeant d'entreprise doit présenter les motifs de cette transformation ainsi que des prévisions claires, c'est cela que les employés veulent savoir. Peu importe la fonction qu'on exerce dans l'entreprise, il faut comprendre et être en mesure d'expliquer la situation dans notre secteur d'activité. Il faut expliquer aux gens vers quoi l'entreprise se dirige, ce qu'on attend d'eux, et quel sera leur rôle dans cette reconfiguration. En fait, le dirigeant doit exposer sa vision, présenter une image de l'entreprise dans le futur et fixer un horizon dans le temps. Le reengineering doit comporter des repères mesurables pour être utile. Le but de la vision énoncée par le dirigeant est d'obtenir l'engagement des employés. Ceux-ci seront totalement engagés s'ils ont le sentiment de compter dans l'entreprise et d'avoir le sentiment que leur fonction est utile (Champy, 1995).

Les entreprises qui ont le plus de succès à faire accepter le changement à leurs salariés sont souvent les entreprises dans lesquelles les cadres supérieurs sont habiles à communiquer les deux messages clés suivants :

- Le premier est de situer l'entreprise et de faire comprendre pourquoi elle doit évoluer et de clarifier ce que l'entreprise doit devenir (Hammer et Champy, 1993);
- Le second message nous indique la vision de l'entreprise. La vision est le moyen dont se servent les dirigeants d'une entreprise pour présenter ce qu'il faut viser (Hammer et Champy, 1993).

Lors du reengineering il règne beaucoup d'incertitude d'où l'importance de connaître ce à quoi l'entreprise veut parvenir. « La vision est un utile aiguillon. Lorsqu'elle est vraiment puissante, elle joue un rôle moteur » (Hammer et Champy, 1993).

1.2.2 L'intégration des technologies de l'information dans le reengineering

De nombreux auteurs s'accordent pour souligner l'importance fondamentale jouée par les technologies de l'information dans le reengineering. Les définitions d'auteurs évoquées plus tôt comme Parker (1993), Bergeron et Falardeau (1994) le mettent clairement en relief. Hammer et Champy (1993) amènent l'idée que les processus de reengineering ne peuvent être mis en place sans intégrer les technologies de l'information. D'abord parce qu'elles rendent possibles des façons de faire complètement différentes, ensuite parce qu'elles transforment la nature même de la concurrence.

Davenport (1993) affirme qu'il y a deux phases au rôle des technologies de l'information. La première se situe avant la reconfiguration des processus et c'est à ce moment que les technologies de l'information peuvent apporter une contribution importante à une meilleure reconfiguration des processus. La deuxième phase se situe lorsque les processus sont reconfigurés, le rôle des technologies de l'information est alors d'offrir le meilleur support au stockage de l'information, au traitement et à la transmission de l'information.

Par exemple, l'information est disponible simultanément partout où elle peut être utile. Cette nouvelle règle est devenue possible grâce à la technologie des bases de données partagées. De la même façon, Hammer et Champy, (1993) nous citent un autre exemple de l'utilisation de la technologie qui a fait naître le principe de la délocalisation du travail au-delà des frontières organisationnelles : Il s'agit de la gestion des stocks de Wal-Mart par P&G. Une limite inter-entreprises est franchie permettant aux deux entreprises de tirer profit de ce nouveau principe.

Les technologies de l'information jouent donc un rôle de levier essentiel. En effet, elles rendent possible la création de nouveaux processus, les auteurs Hammer et Champy (1993) vont jusqu'à dire qu'elles permettent des activités et des actions inimaginables jusqu'à présent.

Cependant, ils nous mettent en garde quant à l'emploi des technologies : Si elles sont mal employées, elles peuvent nuire au reengineering en renforçant des anciens comportements. C'est une erreur fondamentale que de les intégrer à leurs processus existants. Le vrai pouvoir des technologies réside dans le fait qu'elles permettent aux entreprises de briser les anciennes règles et de créer des façons de travailler nouvelles. En bref, elles permettent une reconfiguration et non une amélioration des anciens procédés.

Les cadres d'entreprises savent penser par déduction, cependant les auteurs affirment que pour être en mesure d'appliquer les technologies de l'information au reengineering il faut penser par induction. Penser par induction consiste à :

« Être capable de commencer par détecter une solution puissante avant de rechercher quels problèmes elle pourrait résoudre, problèmes dont la société n'a probablement même pas conscience ».

(Hammer et Champy, 1993)

En conclusion, Hammer et Champy (1993) affirment que même si les entreprises doivent exploiter de façon soutenue le potentiel des technologies pour devancer leurs concurrents, cela ne saurait constituer l'élément essentiel du management.

Parce que la technologie de l'information donne des outils aux employés afin qu'ils puissent prendre des décisions, nous allons maintenant définir en quoi les ressources humaines sont importantes dans le reengineering.

1.2.3 Les ressources humaines dans le reengineering

Le pouvoir n'est plus dans les titres ou les rangs, ce qui importe maintenant se sont les capacités personnelles, à partir des compétences et des qualités personnelles (Champy, 1995).

Pour les auteurs Diridollou et Vincent (1997) la gestion des ressources humaines est d'une grande importance pour atteindre la qualité du service ou du produit. La gestion des ressources humaines gérant le rapport employé et organisation demeure la fonction la plus impliquée par l'adaptation aux changements comme la mise en place de différents systèmes pour l'évaluation, la promotion, la rémunération et l'information.

1.2.3.1 Le développement des employés

La ressource principale de n'importe quelle entreprise se situe naturellement au niveau de ses employés. Il paraît alors normal que les ressources humaines fassent partie des plans d'action de la mise en place du reengineering des processus. Ils ne sont plus voués à une tâche particulière mais à de multiples tâches. Ils deviennent maîtres de prendre des décisions alors même qu'ils ont toujours fait ce qu'on leur disait de faire. Hammer et Champy (1993) développent de ce fait l'idée que la délégation de pouvoir est une conséquence inévitable du reengineering. Et les outils donnés par les technologies de l'information permettent une réelle délégation de pouvoir.

Ces grands changements s'effectuent en prenant pour principe que le travail doit s'enrichir et éliminer tout ce qui n'est pas valeur ajoutée. Ainsi, le résultat rejaillit sur le client (Hammer et Champy, 1993).

Dans ce contexte, le développement de l'employé ne signifie plus grimper dans la hiérarchie, il permet d'assurer une plus large partie du processus. Ces transformations autour de la gestion du personnel permettent également de développer un autre aspect chez l'employé : Son adhésion aux projets de l'entreprise et son enthousiasme. Mais ces emplois, devenus plus intéressants, deviennent aussi par la force des choses plus difficiles et plus stressants. Ils font également appel à des gens plus qualifiés et la norme de l'entreprise s'établit autour de l'éducation continue, tout au long de la vie professionnelle. (Hammer et Champy, 1993).

1.2.3.2 Le développement des collaborateurs

Une entreprise qui pratique le reengineering doit accorder une grande importance à ses collaborateurs. L'importance est devenue tellement grande qu'on ne peut plus laisser les ressources humaines choisir les collaborateurs, on ne peut plus imposer une personne à une équipe sans risquer de détruire le moral de cette équipe. Ce n'est plus une décision unique.

1.2.3.3 Le rôle des gestionnaires

Hammer et Champy (1993) font ressortir le nouveau rôle des gestionnaires en le comparant à celui d'un entraîneur. En effet, ils ne doivent plus accorder autant d'importance dans la supervision. Leur nouveau rôle consiste à aider l'équipe à résoudre des problèmes sans être dans l'action. Comme évoqué plus haut, il s'agit de donner aux employés la possibilité de se développer et d'exprimer leurs compétences, donc d'être créateurs de valeur ajoutée. Et pour cela, les gestionnaires doivent exceller dans les relations humaines et se réjouir de la réussite des autres. Les dirigeants doivent se questionner concernant les tâches qu'ils doivent accomplir, sur ce qu'ils apportent à l'entreprise. Ils doivent aussi revoir l'utilité des processus et s'assurer qu'ils contribuent à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. Champy (1995) énonce cinq processus clés en rapport au management soit :

- la définition qui nous pousse à réfléchir sur les objectifs de l'entreprise;
- la responsabilisation c'est-à-dire en reconfigurant le travail pour que les employés puissent exploiter leur potentiel. On ne traite plus ici d'autorité officielle mais bien d'autorité personnelle qui permet l'exploitation des compétences;

- la mobilisation qui consiste à faire admettre aux employés le changement provoqué par le reengineering en tentant de les faire participer activement;
- l'évaluation qui devrait permettre à travers la satisfaction du client de juger des performances des processus, des produits et des employés de l'entreprise;
- la communication servant à rallier le personnel dans tous les changements annoncés dans l'entreprise, on insiste sur l'authenticité des communications afin que l'entreprise écoute et réponde dans cette transformation qu'est le reengineering.

Il faut ajouter que l'incertitude demeure grande pour certains cadres dans une entreprise qui pratique le reengineering, parce qu'ils ne prennent plus toutes les décisions, ils ont peur de ne plus compter dans l'entreprise. En fait ce qui est difficile, c'est de partager le pouvoir (Champy, 1995).

1.2.3.4 Le rôle des cadres-dirigeants

Une évolution est également nécessaire au niveau des cadres dirigeants. Les auteurs Hammer et Champy (1993) mentionnent que le reengineering suppose que les dirigeants se rapprochent des clients et des employés de l'entreprise.

Sans exercer de contrôle direct, ils sont responsables de la performance des nouveaux processus de telle sorte que chaque travailleur soit motivé par les systèmes de management de l'entreprise, le système de mesure des performances et de rémunération. Concernant ce dernier point, il faut préciser que le reengineering entraîne pour certaines entreprises l'obligation de revoir une méthode de rémunération qui récompense l'excellence du travail .

Malgré l'importance des cadres-dirigeants dans l'accomplissement du reengineering, Champy (1995) est obligé, dans un ouvrage plus récent, de revenir sur ses positions et de placer le management comme premier obstacle au reengineering.

« Le reengineering est en panne. J'ai d'autant plus de mal à faire cet aveu que je suis l'un des deux inventeurs de ce concept ».

(Champy, 1995)

Selon l'auteur, le reengineering s'opère en effet à deux niveaux :

1. Sur l'opérationnel;
2. Sur la gestion de l'entreprise c'est à dire le management.

Comme vu précédemment, une entreprise qui a adopté le reengineering a changé sa structure de telle sorte que tout le monde joue un rôle de responsable (Champy, 1995). Mais l'auteur s'est rendu compte que les responsables d'entreprise ne changeaient pas suffisamment leur mode de pensée et que de cette façon, le reengineering n'avait aucune chance d'obtenir des résultats spectaculaires. Par conséquent, il est d'une importance primordiale que les dirigeants changent l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes et leur manière de penser.

1.2.3.5 Les acteurs du reengineering

Selon les auteurs Hammer et Champy, (1993) le succès de la mise en place du projet de reconfiguration dépend en grande partie des personnes choisies. Lors de leur expérience en entreprise certains acteurs et leur rôle se sont dégagés.

- Le leader : cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering;
- le responsable du processus : manager responsable d'un processus spécifique et de l'effort de reengineering auquel il donne lieu;
- l'équipe de reengineering : groupe de personnes qui se consacrent au reengineering d'un processus particulier, qui établissent le diagnostic du processus existant et qui développent son remodelage;
- le comité de pilotage : ensemble de cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie globale de reengineering de l'organisation et qui pilotent son avancement;
- le capitaine du reengineering : personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise, et garante des synergies à assurer entre ses différents projets.

Souvent, selon les auteurs, le rôle de leader revient au directeur général. Il est nécessaire que la personne ait suffisamment d'autorité auprès de tous les employés concernés (Hammer et Champy, 1993). Cependant le leadership n'est pas lié à la position dans l'entreprise mais plutôt à la personnalité et au

charisme d'un individu qui fait vouloir aux autres ce qu'il veut (Hammer et Champy, 1993). Et comme le font remarquer les auteurs, la plupart des échecs en matière de reengineering sont causés par une faiblesse au niveau du Leadership. C'est à lui que revient la responsabilité de faire aboutir l'effort global de reengineering alors que le responsable du processus se limite au niveau du détail, c'est à dire du processus individuel. Il faut mentionner, comme le disent les auteurs, que le responsable du processus joue sa réputation, ses primes et son avancement.

Concernant l'équipe de reengineering, selon les auteurs Hammer et Champy, (1993) si une entreprise désire reconfigurer plusieurs processus à la fois, elle devra nommer une équipe pour chacun des processus à être reconfiguré. L'équipe devrait être composée d'initiés qui sont les meilleurs, les étoiles montantes de l'entreprise, mais pour arriver à changer vraiment, il lui faut un néophyte. Un rapport de deux ou trois initiés pour un néophyte est acceptable. Les auteurs signalent qu'il est nécessaire que l'équipe s'implique à temps plein, au minimum les trois quarts du temps des membres. Consacrer moins de temps risquerait d'allonger l'effort du reengineering ce qui pourrait nuire à sa mise en place (Hammer et Champy, 1993). Quant au comité de pilotage, il demeure un élément facultatif servant à encadrer le reengineering.

Bernier et al. (1995) identifient cinq acteurs clés dans le projet de reengineering soit : le chef de la direction, les hauts dirigeants, les gestionnaires de fonctions, les professionnels en systèmes d'information et les consultants externes. Davenport (1993), Stewart (1993), Hall et al. (1993) identifient tous les mêmes acteurs, cependant leur rôle peut être différent en fonction de l'auteur.

1.2.4 La culture de l'entreprise

Les valeurs viennent définir la culture de l'entreprise parce qu'elles sont liées à l'affectif, elles guident les gens de l'entreprise vers un certain nombre de comportements. Ainsi, c'est parce que chaque entreprise développe ses propres valeurs que le changement de ces valeurs doit faire partie du reengineering. De la même façon que le reengineering fait évoluer la structure de l'entreprise, Hammer et Champy (1993) soutiennent que le changement touche également la culture de l'organisation. Il s'agit d'inculquer la notion que l'employé travaille avec ferveur pour des clients et non plus pour un patron.

Par conséquent, une culture basée sur la hiérarchie et la définition du poste ne fonctionne simplement plus.

Selon Champy (1995), la transformation culturelle doit se faire au sommet en premier, la nouvelle culture sera introduite par les dirigeants. Encore une fois la communication joue un rôle très important. Mais elle ne doit pas se limiter à la parole, les actes doivent l'appuyer.

Champy (1995) présente cinq étapes permettant de bannir les comportements négatifs ou changer la culture, ou simplement raviver les valeurs existantes. L'auteur mentionne qu'aucune entreprise ne peut affirmer avoir réussi la transformation entière des comportements.

- La première étape consiste à évaluer les valeurs communes aux salariés en les observant;
- Dans la seconde étape, il faut déterminer les comportements non désirés ou négatifs qui se sont installés;
- La troisième étape devrait mettre l'accent sur les valeurs et les comportements recherchés;
- La quatrième étape amène le dirigeant à analyser ses propres méthodes de management pour s'assurer qu'elles supportent les valeurs et les comportements recherchés;
- La dernière étape doit être celle qui mène à l'enseignement et permet de les vivre dans l'entreprise.

1.3 LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN REENGINEERING

Les auteurs Brunet et Gardin (1995) dénombrent sept conditions pour valider la démarche de reengineering.

- Le fait d'avoir un nouveau comité de direction est une condition essentielle, à moins que le comité en place soit vraiment apte à conduire le changement;
- La volonté de changer doit être communiquée comprise et acceptée par les membres du comité de direction. Il faut que les raisons et la nécessité du reengineering soient expliquées;
- Certains conflits peuvent naître de la résistance aux changements, c'est pourquoi il faut être prêt à gérer les conflits;
- L'entreprise doit également être en mesure de prendre des décisions rapidement pour conserver la motivation;
- L'implication des clients doit être envisagée par l'entreprise. Cette implication peut se matérialiser en demandant aux clients ce qu'ils attendent de l'entreprise;
- La confiance des dirigeants de l'entreprise envers les ressources extérieures (consultants) est nécessaire, sans cette confiance le projet de reengineering ne peut être réalisé;
- Pour terminer l'entreprise se doit d'investir jusqu'à 1% de son chiffre d'affaires pour le reengineering. Le retour sur l'investissement pourrait atteindre de 2 à 3 % du chiffres d'affaires.

1.3.1 Le but recherché

Définir un objectif commun nous permet de modifier le comportement d'un ensemble d'individus. Les gestionnaires devront tenter de réunir les efforts de tous afin de former une équipe travaillant dans un même but soit d'enchanter le client. L'esprit d'équipe naîtra du sentiment d'un destin partagé. La transformation est une étape essentielle au reengineering.

Selon les auteurs, nous pouvons dégager trois éléments d'une vision forte. Premièrement, elle est concentrée sur le métier de l'entreprise; deuxièmement, elle comprend des objectifs mesurables et des instruments de mesure; troisièmement, elle est vraiment puissante, elle modifie les bases de la concurrence dans le secteur.

1.3.2 Les conditions gagnantes du Reengineering

Selon Brunet et Gaudin (1995), quatre phases doivent être mise en œuvre pour assurer le succès du reengineering.

- La première phase est celle qui précède le démarrage. Les auteurs conseillent de faire appel à des consultants externes qui aideront les dirigeants à identifier les processus actuellement en cours dans l'entreprise. Cette étape servira à mesurer l'ampleur du reengineering. La seconde étape servira à s'assurer de la volonté de changement de l'équipe de direction. Sans cette volonté, le reengineering ne peut réussir. Même si le reengineering encourage des objectifs ambitieux, les changements désirés doivent être réalisables dans un temps déterminé.
- La deuxième phase est celle de la préparation. Dans cette phase, on analyse les processus qui vont apporter une valeur ajoutée pour le client. Cette démarche sera faite par des groupes de gens performants de différents services, appelés groupes de processus. Il faut garder en tête que la peur peut s'installer et freiner le changement, c'est pourquoi une telle démarche ne peut être faite sans expliquer le changement en quoi il consiste, les objectifs visés, et la façon de le mettre en place. Il est important de communiquer les rôles de chacun et ce qu'on attend d'eux. Une communication de qualité peut éviter la résistance au changement et la peur lors d'une telle démarche. Le changement doit être mesurable pour valider toute la démarche. Par exemple ces mesures devraient porter sur la satisfaction de la clientèle et les performances de l'entreprise. Il est important de vérifier l'écart entre les performances de l'entreprise et les exigences des clients.

- La troisième phase lors du déroulement de la démarche, il faut apprendre à être ouvert à toutes les idées et méthodes, certaines modifications non prévues vont se présenter, chacune des situations sera différente. Un nouveau processus sera mis en place après avoir été testé, pour être certain qu'il atteigne les résultats désirés.

La communication est un outil qu'on se doit d'utiliser pour mobiliser les gens dans la démarche de reengineering. Il est important que les gens se sentent impliqués. Si les résultats tardent à venir, la motivation peut diminuer.

- La quatrième phase concerne le suivi de la démarche. Brunet et Gardin (1995) recommandent de nommer un responsable pour chacun des processus. Les responsables devront veiller à la bonne marche de ceux-ci. Il devront aussi assurer l'adaptation des processus aux nouvelles exigences du marché.

1.3.3 Les facteurs clés de succès

Les auteurs Brunet et Gardin (1995) présentent quatre facteurs clés de succès.

- Le premier consiste à s'assurer de l'implication des dirigeants dans le projet de reengineering. Ils doivent être convaincus de la nécessité, de la pertinence du projet;
- Le deuxième facteur est celui de la communication. Toute l'information nécessaire doit être délivrée en quantité mais aussi en terme de qualité. Une bonne information vient contrer les rumeurs qui risqueraient de saper le projet de reengineering;
- Le troisième facteur est celui du changement culturel. Il faut très vite expliquer que le but du reengineering est d'orienter toute l'entreprise vers le client. Pour y arriver, il faut développer une culture permettant de placer le client en première place. En effet, toute l'organisation doit réaliser qu'elle doit son existence à celle du client;
- Le dernier facteur consiste à freiner la peur en favorisant dès le départ le redéploiement plutôt que le licenciement. Le but est de faciliter la coopération.

1.4 LES PROBLÈMES CLÉS POSÉS PAR LA PRATIQUE DU REENGINEERING

1.4.1 Les principales causes d'échec

Les auteurs affirment que le taux d'échec des entreprises dans l'application du reengineering est très élevé soit de 50 à 70 %. Cependant la « clé du succès réside dans la connaissance et la compétence, non dans la chance ». Hammer et Champy, (1993) dressent un éventail des causes d'échec du reengineering. « Éviter les et vous réussirez presque à coup sûr » (Hammer et Champy, 1993). Je dresse ici la liste des principales causes d'échec mentionnées.

- Tenter d'améliorer un processus au lieu de le changer;
- Ne pas se concentrer sur les processus opérationnels;
- S'intéresser uniquement au remodelage des processus;
- Négliger les valeurs et les convictions des individus;
- Accepter un compromis portant sur des résultats mineurs;
- Abandonner trop vite;
- Fixer des limites a priori à la définition du problème et à l'envergure du reengineering;
- Laisser la culture d'entreprise et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage du reengineering;
- Essayer de déclencher le reengineering à partir de la base;
- Désigner pour conduire le reengineering quelqu'un qui ne le comprend pas;
- Rechigner sur les ressources dévolues au reengineering;
- Noyer le reengineering dans un trop-plein d'initiatives;
- Dissiper l'énergie de l'entreprise sur une multitude de projets de reengineering;

- Tenter un reengineering alors que le PDG est à deux doigts de la retraite;
- Être incapable de faire la différence entre le reengineering et les autres programmes d'amélioration;
- S'attacher exclusivement aux concepts;
- Tenter de réaliser un reengineering sans déplaire à quiconque;
- Battre en retraite face aux résistances soulevées par le reengineering;
- Faire traîner l'effort en longueur.

Selon les auteurs Hammer et Champy (1993), le reengineering n'est pas un remède miracle, cependant le reengineering est l'un des outils que les entreprises doivent utiliser pour survivre et prospérer (Hammer et Champy, 1993).

Afin d'assurer la réussite du reengineering, il faut distinguer quatre grands groupes de questions : questions de finalité, questions de culture, questions de processus et de performance, questions d'individus. Champy (1995) mentionne que les dirigeants doivent prendre la mesure des tensions, des problèmes et des conflits pour assurer leurs responsabilités.

Selon Champy (1995) l'ouvrage *Le Reengineering* (1993) répondait à la question du comment faire le travail, en traitant les processus opérationnels de l'entreprise en rapport avec la fabrication, la distribution, la vente et le service. Mais aujourd'hui, il faut faire un pas de plus en mettant l'accent sur les processus de management qui viennent tout encadrer (Champy, 1995) car le leadership demeure l'outil le plus puissant du management et il impose désormais une communication directe, précise et complète pour réussir.

Il faut savoir quand lancer le projet de reconfiguration et le PDG est la personne la mieux placée pour y répondre. On constate que souvent les entreprises veulent se lancer pour deux principales raisons : l'appât du gain et la peur. Les entreprises répètent souvent les mêmes actions sans jamais obtenir les résultats désirés, alors le reengineering est envisagé. La mobilisation des gens de l'entreprise est nécessaire et pour y parvenir il faut communiquer, comprendre les besoins des gens et non leur donner des ordres (Champy, 1995). Le défi du dirigeant est de gagner la confiance et pour ce faire il doit dire ce qu'il sait (Champy, 1995). Pour réussir le reengineering, il faut mobiliser les employés et seule la confiance des salariés envers les dirigeants peut l'assurer.

1.4.2 Les contre-indications à la mise en œuvre d'un reengineering

Six contre-indications ont été recensées par les auteurs Brunet et Gardin (1995) concernant la mise en œuvre d'un reengineering.

- La première, une compagnie ayant des difficultés financières ne serait pas en mesure d'investir les fonds nécessaires ou le ferait au détriment d'un autre investissement important;
- La seconde, la peur venant du comité de direction nuira au reengineering car elle sera ressentie par les acteurs qui ne voudront pas s'investir;
- Troisièmement, l'incompétence du personnel viendrait également entraver la démarche de reengineering, car il repose sur le savoir et les habiletés des gens de l'entreprise;
- Quatrièmement, une offre non pertinente rend le reengineering inutile. Il faudra revoir le produit ou le service en fonction des exigences du clients;
- Cinquièmement, rien ne sert de tenter de mettre en place le reengineering si le comité de direction ne veut pas modifier la structure de l'entreprise;
- Finalement si l'entreprise veut conserver son schéma vertical, il ne sert à rien d'investir dans le reengineering.

1.4.3 Les risques du reengineering

Champy (1995) nous met en garde devant différents pièges qu'il a constatés à travers ses expérimentations. Il faut éviter de rester en contact avec des personnes qui ne veulent pas modifier leur comportement. Être trop tolérant pourrait être interprété comme une absence de motivation pour le changement et cette mise en garde concerne toutes les personnes de l'entreprise indépendamment de la fonction. Autre point important, une modification du comportement ne peut s'effectuer si le travail des gens est resté le même. Il faut se rappeler qu'un changement de culture peut prendre des mois, voir même des années. De plus, il est conseillé de revoir les processus de management lorsqu'on élabore de nouvelles règles.

Bernier et al.(1995) présentent six grands facteurs de risques soit :

- L'envergure du projet;
- L'intensité du changement;
- La complexité des processus faisant l'objet du reengineering;
- L'environnement organisationnel;
- La complexité technologique;
- Les enjeux du projet.

De manière plus précise, les auteurs Brunet et Gardin (1995) présentent les risques majeurs susceptibles de se présenter sur trois niveaux différents soit : humain, de l'organisation, et des opérations. Quatre risques au niveau humain devront être gérés soit la baisse de motivation, la perte de confiance, le retour aux anciennes valeurs et le congédiement. En ce qui concerne l'organisation les risques sont de mal définir les processus en privant l'entreprise de toute performance et de faire un mauvais choix de la technologie employée. Et enfin au niveau des opérations le risque est de placer toutes les énergies pour le reengineering en délaissant l'opérationnel. Connaître les risques peut permettre à l'entreprise de réagir plus rapidement en minimisant leur impact.

1.4.4 Le paradoxe du reengineering

Les auteurs Diridollou et Vincent (1997) affirment qu'il est paradoxal de demander aux employés les plus actifs leurs idées pour faire progresser l'entreprise à travers le reengineering, et une fois la nouvelle structure en place, ces mêmes employés risquent de voir leur emploi supprimé. Ignorer cette réalité peut mener à des problèmes sérieux avec le personnel de l'entreprise.

1.4.5 Le reengineering une course à la productivité ?

Selon les auteurs Diridollou et Vincent (1997), la perception actuelle face au reengineering, est qu'il permettrait avec moins de personnel et une structure plus souple de produire plus. Dans beaucoup d'entreprises, le reengineering n'est pas considéré comme un outil stratégique permettant de créer une valeur ajoutée ou des services nouveaux à leur clients mais bien comme un moyen d'augmenter la productivité. Mais pourquoi produire plus dans un marché qui de toute façon n'a pas la capacité de l'accepter? (Diridollou et Vincent, 1997). Pourquoi alors une entreprise ne se tournerait-elle pas vers un autre objectif en réorientant ses compétences? Toute entreprise devrait questionner sa productivité mais aussi sa stratégie actuelle (Diridollou et Vincent, 1997).

1.5 LE CLIENT AU CŒUR DE L'ORGANISATION

Après avoir longuement élaboré sur le reengineering, concentrons nous maintenant sur le client.

1.5.1 Déplacement de la qualité du produit vers la qualité de l'organisation

Après avoir discuté de la qualité du produit durant plusieurs années, la qualité perçue est apparue comme l'élément clé de la réussite. De nos jours la qualité de l'organisation et la capacité de celle-ci à évoluer avec son environnement sont mises en cause. Nous assistons à un déplacement de la qualité du produit vers la qualité de l'organisation (Diridollou et Vincent, 1997). Maintenant, le client demeure l'unique juge de la performance des entreprises ou de la qualité perçue dans tous les secteurs d'activité.

Les auteurs Diridollou et Vincent (1997) présentent les trois niveaux de qualité :

- Le premier niveau est le produit lui-même, en référence à sa conformité aux spécifications et exécuté du premier coup tout en réduisant les rebuts et les retouches;
- Le second niveau est celui de la qualité perçue, c'est-à-dire la qualité et les valeurs perçues par le client par rapport à la concurrence. Ce niveau engendre un rapprochement vers le client. On y exerce également une analyse de la valeur perçue par le client par rapport à la concurrence. Il nous permet de comprendre la réponse des clients face à l'offre de l'entreprise;
- Finalement, le dernier niveau est celui de l'organisation centrée clients qui se caractérise par le management de la valeur perçue par le client en utilisant des outils de mesure et des indicateurs concernant l'analyse de cette valeur. A ce niveau on cherche à se centrer sur le « core business » en faisant des investissements technologiques tout en cherchant à revoir l'organisation.

Pour les auteurs seulement les niveaux deux et trois assurent des avantages concurrentiels marquants.

1.5.2 L'entreprise orientée clients

Dans la société post-Taylorienne dans laquelle nous nous trouvons, il ne faut pas concentrer nos énergies à produire plus à des coûts moindres, mais être en mesure de mieux répondre et de façon plus rapide à une demande moins forte et changeante.

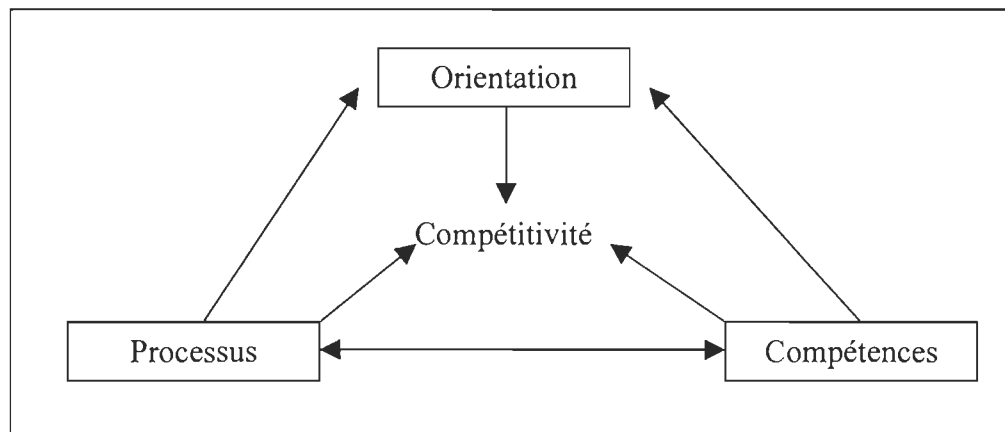
Pour faire face à cette concurrence l'entreprise doit avoir une capacité de réactivité et de flexibilité pour être en mesure de répondre aux besoins des clients. La réactivité et la flexibilité deviennent des éléments déterminants face à la concurrence comme nous l'avons vu en première partie. Pour y parvenir l'entreprise cherche donc à privilégier l'écoute client, à favoriser les initiatives des employés et la transversalité dans les processus. L'orientation clients repose sur des produits de qualité et un service souple et irréprochable. Ces deux éléments ont le même objectif soit la qualité perçue.

Actuellement, il devient essentiel pour réussir de cibler la qualité qui est devenue la recherche permanente de l'amélioration de la qualité perçue. Elle permet également de structurer l'offre des produits et aussi l'organisation même de l'entreprise.

1.5.2.1 Six caractéristiques d'une entreprise orientée clients

Les auteurs Diridollou et Vincent (1997) ont développé six caractéristiques clés d'une entreprise orientée clients c'est-à-dire ayant une prédominance dans les processus.

- La première caractéristique est d'établir une stratégie claire et un cadre de cohérence. Cibler la qualité perçue entraîne une orientation clients établie dès le départ comme axe stratégique exclusif. L'engagement de la direction générale envers l'orientation clients doit se refléter dans ses décisions. Il est nécessaire de prendre action sur les deux autres pôles soit les processus et les compétences pour mettre en œuvre la stratégie orientation clients. Les trois dimensions assurant la compétitivité des organisations sont donc l'orientation clients supporté par les processus de l'organisation et les compétences des employés (Figure 7);



Diridollou et Vincent (1997)

- La seconde caractéristique consiste à concentrer les forces de l'entreprise sur la chaîne client-fournisseur pour y apporter une plus-value distinctive pour le client final. Il devient possible d'y parvenir seulement s'il existe une coopération entre les métiers. Seul l'écoute des besoins du client en utilisant la relation client-fournisseur interne et externe peut mener à la qualité de service;
- La troisième caractéristique est d'établir une relation contractuelle client-fournisseur afin d'obtenir l'équilibre entre les besoins et les prestations. La relation client-fournisseur n'est qu'un maillon d'une grande chaîne et son efficacité ne garantit pas l'efficacité de l'ensemble. Chacun des maillons doit procurer une valeur ajoutée, mais la qualité de l'ensemble est à l'image du maillon le plus faible;
- Le quatrième point, une entreprise orientée clients met l'accent sur une gestion centrée sur les causes et la prévention soit sur l'amont des processus au lieu de la correction des erreurs;
- La cinquième caractéristique pour une entreprise orientée client consiste à mobiliser les employés sur les processus en adoptant une politique de petits pas soit l'amélioration continue des processus. On assiste ici à un concept opposé au reengineering préconisant une remise à zéro dans les processus;
- Comme dernière caractéristique le client demeure le seul juge pour toutes les entreprises qu'elles soient orientées clients ou non.

Lorsqu'on parle de qualité de nos jours, on fait référence à la qualité perçue. Diridollou et Vincent (1997) démontre quant à eux qu'il existe trois niveaux de valeur ajoutée ou de qualité perçue.

- Le produit et ses attributs étant le premier niveau, celui de la satisfaction. L'auteur cite l'exemple d'un acheteur de voiture qui doit faire un choix en examinant le produit (le véhicule) et ses attributs (sécurité, bruit, esthétique etc.);
- Le second niveau est celui de la « supersatisfaction » soit celui du service accompagnant le produit, par exemple la disponibilité des pièces, l'accueil etc.;

- Le troisième niveau de valeur ajoutée est celui de l'étonnement ou de l'esprit de service. Par exemple, certaines initiatives faites par le personnel pour aider un client peuvent ne pas être dictées par les règlements ou les politiques de l'entreprise, les auteurs citent le prêt d'un véhicule à un client sans qu'il n'ait fait la demande de prêt. Le dernier niveau dépasse les politiques de l'entreprise, les auteurs parlent ici d'un état d'esprit qu'il faut développer auprès des employés.

Un client va nécessairement considérer ces trois niveaux pour juger de la qualité (qualité perçue) par rapport à la concurrence. Il s'agit ici d'une perception du client, et non de la rationalité. Les auteurs mentionnent que « la qualité telle qu'elle est perçue par le client est le plus important déterminant de la part de marché et du profit à long terme ».

Selon les auteurs, il est essentiel étant donné la concurrence entre les entreprises de créer un outil stratégique soit un système d'écoute client. Un des moyens est de faire des enquêtes auprès des clients actuels et potentiels. Diridollou et Vincent (1997) affirment qu'il coûte dix fois moins cher de fidéliser un client que d'en trouver un nouveau. Ils affirment également que pour être recommandé par un client il faut qu'il ait été enchanté. Par ces enquêtes les entreprises pourront devancer les besoins du marché en s'assurant ainsi d'un avantage compétitif. La qualité ne doit jamais être confiée à des spécialistes, car elle demande une mobilisation de tous dans l'entreprise pour progresser.

Plusieurs entreprises ont entamé les démarches pour obtenir la certification ISO. Cependant le respect de ces normes garantie les moyens et non les résultats. Cette méthode laisse supposer que si tout est conforme aux normes préétablies, les produits et services seront satisfaisants. Il y a donc peu de place à la notion de changement permanent et d'incertitude. On recherche la conformité, on ne valorise pas l'initiative et on multiplie les contrôles en oubliant les désirs du client.

1.5.2.2 Les différents types d'approches en matière d'orientation clients

Les auteurs Diridollou et Vincent (1997) dénombrent cinq types d'approches en matière de qualité. Toutes ces approches reposent sur un facteur clé.

- Dans le contrôle qualité l'emphase est placée sur le produit;
- Dans les cercles de qualité on fait appel à la créativité des individus;
- Au niveau de la certification qualité la concentration est placée sur la maîtrise des processus;
- La qualité perçue est privilégiée par la gestion de la qualité;
- La gestion globale de la qualité place le focus sur les systèmes et la cohérence.

Les auteurs ne veulent pas donner leur opinion sur la meilleure approche. Il faut plutôt considérer les approches comme une démarche pour atteindre l'orientation client en fonction du contexte de l'entreprise. Il faut ajouter que les auteurs croient fortement en l'approche gestion globale de la qualité. En effet, elle permet de progresser sur trois niveaux soit les produits et services offerts, sur la maîtrise des processus transversaux et contribue à améliorer la satisfaction des besoins des clients.

1.5.2.3 La qualité d'un service

Diridollou et Vincent (1997) affirment que la qualité perçue qui est en fait la qualité d'un service est composée de deux éléments, soit la qualité du produit et le service donné avec le produit lui-même. Concernant la qualité du produit l'auteur donne l'exemple du taux de défaillance d'une voiture pour les premiers 10 000 km en comparant les différents produits sur un même segment de marché. En ce qui a trait au service donné avec le produit, il est important de souligner que le service englobe les attitudes et les comportements commerciaux des concessions, des succursales et des représentants du constructeur. Dans l'exemple avancé par l'auteur, les attitudes englobent la qualité de prise en charge d'une automobile lors d'un entretien, la précision de l'estimation du coût des travaux, le respect des délais pour remettre le véhicule au client, l'appel du client pour l'aviser d'une anomalie.

1.5.2.4 Qualité et « core-business »

Plusieurs entreprises ont employé une stratégie de diversification de leurs activités. Elles avaient comme objectif de rester présentes sur leur marché mais en même temps de développer d'autres activités jugées rentables pour l'avenir.

Pour les auteurs Diridollou et Vincent (1997), l'entreprise doit se questionner sur la valeur ajoutée, dans quel métier ou partie de métier la valeur ajoutée est-elle la plus en évolution, ou la plus forte ? Dans quel métier la concurrence aura-t-elle du mal à nous copier ? Dans notre métier quelle partie est difficile à maîtriser ? A contrario dans laquelle avons nous de la facilité ? Les réponses sont stratégiques parce qu'elles mettent en jeu l'avenir de l'entreprise. L'objectif est de pousser l'entreprise à faire des choix concernant ses activités. Certaines activités devront être développées ou abandonnées ou bien simplement confiées à l'externe.

Selon les auteurs notre réflexion doit s'articuler autour de deux concepts importants soit de déterminer la situation actuelle et future de notre « core-business » et de déterminer également notre situation au niveau de la maîtrise de nos processus. Les compétences de l'entreprise et leur développement constituent à long terme son réel capital.

« Nous croyons que, d'une façon générale, ce qui distingue les entreprises gagnantes des entreprises perdantes est que les premières savent mieux faire leur métier. Si les sociétés occidentales veulent passer à nouveau du côté des vainqueurs, elles doivent s'interroger sur la façon dont elles accomplissent leur métier. C'est aussi simple et énorme que cela ».

(Hammer et Champy, 1993)

1.5.2.5 La performance d'une entreprise

Trois principaux éléments déterminent le niveau de performance d'une entreprise soit :

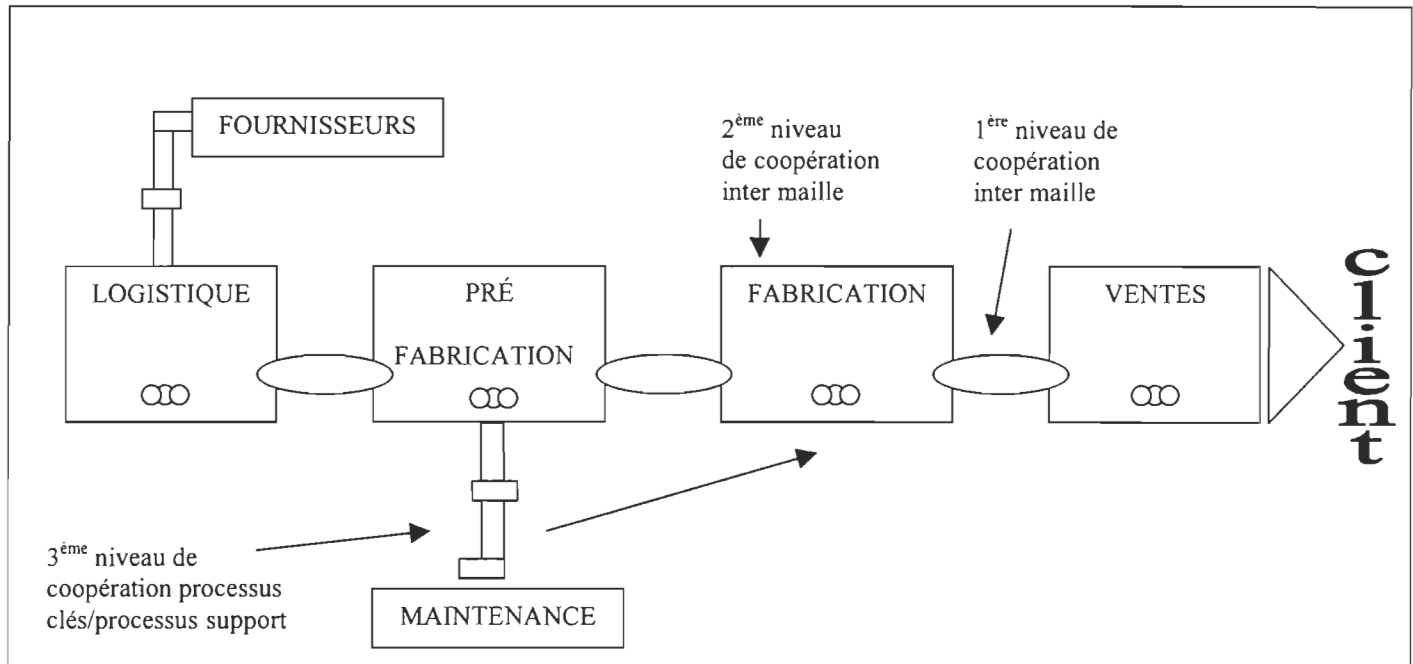
- la qualité;
- les délais;
- les coûts.

Les auteurs nomment ces trois éléments le triangle de la performance. C'est le résultat élevé sur ces trois critères qui détermine la compétitivité d'une entreprise. Il est important de préciser que ces trois éléments sont interdépendants et que cibler ses énergies sur un seul de ces éléments peut fortement nuire à la performance des deux autres. La difficulté pour une entreprise est de trouver le point d'équilibre. L'entreprise doit être flexible et s'adapter selon l'évolution du marché.

1.5.2.6 Améliorer la coopération entre les séquences du processus et à l'intérieur de chacune des équipes

Une des conditions essentielles à la réussite des actions collectives et à leur efficacité est de coordonner les activités. Les conditions de réussite pour passer d'une organisation par fonctions à une organisation par processus selon Dirdollou et Vincent (1997) sont les suivantes (Figure 8):

Les différents niveaux de coopération dans un processus client



Bernard Diridollou et Charles Vincent (1997)

- La flexibilité : déterminer un objectif commun pour toutes les étapes du processus;
- Choisir un indicateur commun;
- Diminuer le nombre de fournisseurs et établir des contrats de partenariat réel;
- Instaurer la coopération des équipes à trois niveaux :
 - entre les processus clés et les processus de support et principalement la maintenance;
 - à l'intérieur d'une maille du processus;
 - entre les mailles des processus clés.

La collaboration est nécessaire à l'exécution du travail en entreprise. Mais cette collaboration devrait s'étendre aux clients, aux fournisseurs aux distributeurs (Diridollou et Vincent, 1997). Et même lorsqu'un nouveau marché prometteur se dessine elle peut inclure les concurrents (Champy, 1995).

Cette collaboration dans une orientation clients nous amène à parler de la compétence dont le niveau doit sans cesse évoluer pour procurer un avantage compétitif.

1.6 LES COMPÉTENCES

1.6.1 La compétence facteur de réussite

La capacité des employés est déterminante pour assurer la réussite des entreprises qui font face à l'évolution rapide de leur environnement, à une plus grande concurrence, et à des clients toujours plus exigeants. Dans l'entreprise c'est à la gestion des ressources humaines que revient la mission de mettre en œuvre cette capacité d'adaptation .

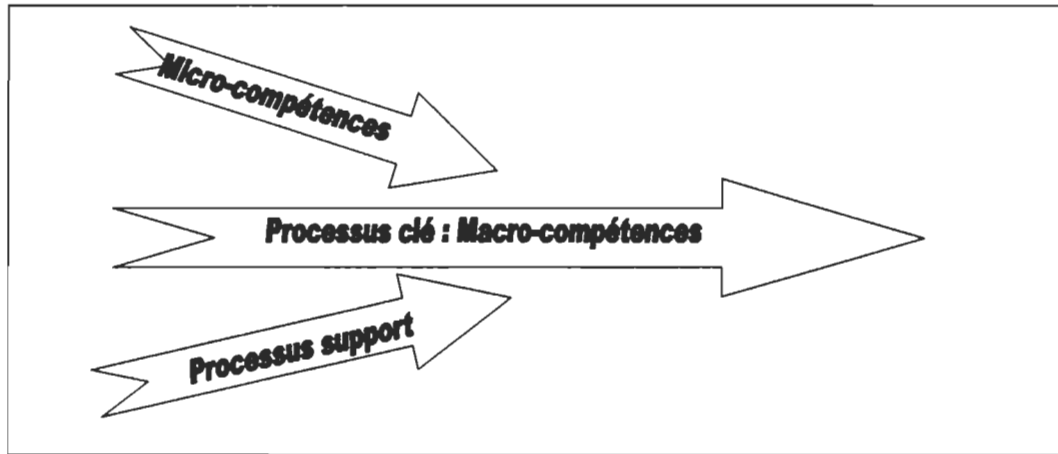
1.6.2 La gestion des compétences orientée clients

La gestion des compétences comporte deux niveaux. Le premier selon Diridollou et Vincent (1997) est celui du « core-business » ou macro-compétences. En fait elles sont les processus clés de l'entreprise et elles sont partagées par un groupe de personnes. Les entreprises peuvent se prévaloir d'avantages concurrentiels par les macro-compétences et ainsi se démarquer.

Le second niveau est celui des micro-compétences. Elles sont habituellement détenues par certains services ou certaines personnes et sont rattachées au processus de support. Trop d'entreprises les considèrent comme étant des compétences secondaires.

L'entreprise pour assurer une évolution de ses compétences devrait interroger les employés en contact direct avec les nouveaux clients. Les nouvelles initiatives qui seront prises par les employés permettront à l'entreprise de cerner les compétences nécessaires dans le futur. Il est important de souligner que les compétences doivent être définies par le client et non provenir d'une vision interne. (Figure 9).

L'évolution des compétences



Diridollou et Vincent (1997)

Cette présentation du reengineering nous a apporté un ensemble d'éléments permettant de comprendre ce concept tout nouveau du début des années 1990.

La notion clé à retenir est la rupture. Les processus de reengineering nécessitent « d'oublier » une façon de travailler héritée de plus de deux siècles ce qui suppose un changement de mentalité de la part du personnel d'encadrement, une utilisation accrue des technologies de l'information et surtout beaucoup d'efforts et de ténacité.

Comme dans tout changement organisationnel, ce sont avant tout les hommes qui doivent surmonter leur résistance au changement pour assurer le succès des opérations. Le reengineering ne fait pas exception, il va même plus loin en intégrant le client au cœur de l'organisation.

Mais peut-on vraiment changer les processus d'une entreprise pour tout recommencer à zéro? Comme partout, les hommes changent et évoluent, ils passent quelques années dans une organisation puis en changent au gré de l'offre et de la demande du marché du travail. Les hauts-dirigeants sont nommés et doivent répondre envers leurs actionnaires et les membres du conseil d'administration.

Comment alors préserver la notion de continuité quand on s'engage dans des processus de reengineering qui peuvent prendre des années? De plus, les enjeux et les contraintes empêchent bien souvent de prendre des risques organisationnels trop poussés.

C'est ce que nous verrons dans les prochaines parties où la notion de rupture dans les processus de reengineering entrepris dans le secteur de l'automobile n'est pas aussi nette.

DEUXIÈME PARTIE



LE REENGINEERING DANS LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE

Nous aborderons maintenant le reengineering dans le secteur automobile. Comme nous l'avons constaté dans la première partie, tout reprendre à zéro nécessite des efforts importants, surtout pour une entreprise internationale comportant des centaines de milliers d'employés établis dans plusieurs pays. Nous verrons que les compagnies automobiles tentent d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence mondiale, nous présenterons les différents efforts de reengineering répertoriés des fabricants automobiles. Le développement sera principalement centré sur les 3 marques américaines soit : GM, Ford et DaimlerChrysler. Les marques américaines étant les principales concurrentes de Ford dont nous allons faire l'étude dans la troisième partie.

2.1 LA SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR AUTOMOBILE

2.1.1 Une évolution marquante

Quand les premières automobiles sont apparues à la fin du XIX^{ème} siècle, seuls les plus riches pouvaient se permettre d'acquérir un produit doté d'une telle technologie. Il n'existait pas encore d'usines d'assemblage, chaque unité était patiemment montée à la main et seule une petite quantité sortait chaque année des ateliers. Cette tendance s'est longtemps maintenue jusqu'à l'apparition du montage en chaîne et du fordisme qui permettait de construire en grande quantité des voitures relativement identiques en réduisant de façon spectaculaire les coûts de fabrication d'une automobile.

Avec les évolutions qu'on connaît, aujourd'hui la voiture n'est donc plus un luxe. De l'étudiant au professionnel, en passant par les personnes âgées, chacun y trouve son compte, elle est ainsi devenue un bien de consommation à part entière. On trouve sur le marché des produits de différentes gammes susceptibles de plaire à toutes les catégories de consommateurs. De ce fait, la concurrence y est très forte et chaque fabricant doit trouver les ressources qui permettront de conserver de génération en génération, les faveurs du public.

2.1.2 Des conséquences importantes sur l'industrie

C'est principalement ce qui explique les grands chambardements qui bouleversent l'industrie automobile depuis ces dernières années et cela se traduit par des mouvements importants : c'est en effet la première fois qu'on assiste à un aussi grand nombre de fusions, chacun cherchant à placer ses pions sur le grand échiquier mondial pour franchir avec succès le troisième millénaire en proposant des produits toujours plus perfectionnés du point de vue technique et technologique et à moindre coût.

Brièvement, un certain nombre de fusions et de rachats largement couvert par les médias peut être ici évoqué :

- La fusion de Mercedes-Benz et de Chrysler, devenue : DaimlerChrysler;
- Ford s'est porté acquéreur de Volvo (division automobiles);
- Renault détient maintenant 36,8% du capital de Nissan dans le cas d'une alliance stratégique;
- La firme Fiat se cherche un partenaire (Le journal de Montréal, 1^{er} octobre 1998);
- Le groupe Peugeot-Citroen étudie la possibilité de s'associer ou de fusionner avec un autre constructeur d'automobiles (La Presse, Lundi 14 juin 1999);
- General Motors détient 50% de Saab et songe cette année à devenir propriétaire à 100% (La Presse, Samedi 31 juillet 1999).

La fusion de ces gros joueurs de l'industrie est suffisamment éloquente pour constater l'ampleur de la concurrence qui règne dans ce secteur. L'objectif poursuivi peut être multiple :

- 1- Devenir plus imposant et compléter leur gamme de produits et toucher ainsi une clientèle plus diversifiée;
- 2- Se développer géographiquement et déjouer les quotas d'importation.

Mais les fusions ne sont pas les seules solutions préconisées par les fabricants pour réduire leurs coûts et augmenter leur compétitivité comme l'évoque le paragraphe suivant.

2.1.3 Des constructeurs en difficulté

Malheureusement pour l'industrie automobile, la construction des voitures se fait maintenant tellement rapidement et en des quantités tellement importantes, qu'il existe actuellement une surcapacité de production. Cette surcapacité se mesure en millions d'unités par années et ne cesse de croître avec la venue de nouveaux constructeurs par exemple les constructeurs coréens, Daewoo et Kia (Vasilash, 1997).

2.1.3.1 Processus d'abandon

Le président de GM, John F. Smith affirme qu'aucune compagnie ne peut survivre 90 ans sans exercer de changements avec le temps. Mais dans l'industrie automobile actuellement le changement continue de s'accélérer (Smith, J.F., 1999).

Abandonner une division pour des raisons stratégiques fait partie des processus usuellement mis en place par les compagnies. On peut ainsi parler de Ford qui a récemment cédé à Freightliner sa division de poids lourds pour pouvoir se concentrer sur les automobiles et les camions moyens et légers. Ou encore de Chrysler, qui à la fin de septembre 1997, retirait sa division Eagle dont la part de marché atteignait 0.2% seulement aux États-Unis (Vlasic, Bill, 1997).

Les raisons de ces difficultés tiennent au marché qui est d'une part très exigeant et qui d'autre part est saturé de modèles. De la même façon plusieurs constructeurs automobiles, surtout américains, ont beaucoup de modèles qui se retrouvent dans plusieurs de leurs divisions et n'ont pas le succès espéré. D'où leur décision de se départir de certains modèles ou de certaines divisions. Ford abandonnait à la fin de 1997 cinq modèles soit l'Aspire, la Probe, la Thunderbird, l'Aerostar, et la Lincoln Mark VIII et GM abandonnait les modèles Caprice, Skylark et Roadmaster (Gardner, G., 1997).

Ce n'est pas une tâche facile pour les compagnies américaines de retirer des marques et des modèles, il faut considérer les emplois, les investissements, les concessionnaires. Mais dans un marché aussi compétitif, plus ne veut pas dire nécessairement mieux (Vlasic, Bill, 1997).

2.1.3.2 Des cas concrets

- **Cas de Nissan**

C'est ainsi que certains constructeurs automobiles comme Nissan ont enregistré des pertes importantes. Ces derniers ont annoncé un déficit prévu de 60 milliards de yen pour l'exercice 1999-2000. Cet exercice sera le septième déficitaire depuis huit ans annonce Carlos Ghosn le nouveau COO (Chief Operating Officer) (La Presse, Montréal, 14 juin 1999). Chez Nissan, l'objectif de rentabilité déterminera l'ampleur du plan de restructuration prévu pour octobre prochain (1999).

- **Cas de GM**

GM quant à elle menace de fermer 5 des 30 usines d'assemblage en Amérique du Nord dont celle de Boisbriand. (Arcand, Denis, La Presse, Montréal, 17 juin 1999). Chez GM plusieurs changements sans précédents et controversés ont été faits depuis 1992. Malgré tous les changements la compagnie n'est pas rendue où elle devrait être si vous la comparez aux autres fabricants au niveau productivité et profitabilité (Smith, J., 1999). La vision de GM consiste à être « The world leader in transportation products and related services ».

Ce qu'il faut considérer selon le président, c'est que GM perdait 5 milliards de dollars en 1992 et que ces changements ont permis un revirement de la situation permettant un profit net de 2.3 milliards de dollars en 1997. Selon John F. Smith l'entreprise savait en 1992 qu'elle devait faire des changements sans précédent, elle savait que la tâche ne serait pas facile. Les résultats montrent que la compagnie a réussi, mais selon Smith la compagnie est loin d'avoir terminé. En effet GM est actuellement à une jonction critique (Smith, J., 1999). En dépit de tous les progrès réalisés, GM demeure le fabricant automobile possédant les plus hauts coûts de production en Amérique du Nord.

Le président de GM affirme que dans le passé les dirigeants étaient satisfaits des performances, la compagnie était entêtée et arrogante dans ses années de gloire et se refusait à changer (Smith, J.F., 1999). La compagnie ne cherche plus à nier, c'est pourquoi elle est déterminée à changer ce qu'elle fait et comment elle le fait. Le vrai bénéfice selon Szygenda (Vice President) est plus que la réduction des

coûts, c'est l'augmentation de l'efficacité des processus de la compagnie. Le point majeur consiste à démontrer que la volonté de GM est de rapidement traduire les désirs des consommateurs en des produits compétitifs et pour y arriver il faut une transformation radicale de l'organisation (Teresko, 1998).

- **Cas de Chrysler**

La compagnie Chrysler a fait un retour remarquable depuis le début de cette décennie alors qu'elle était au bord de la faillite. Avant de reprendre ses affaires en main la compagnie avait été critiquée comme étant excessivement sujette au fluctuation du marché de l'automobile. Auparavant lorsque les ventes s'effondraient, Chrysler avait l'habitude de freiner le développement des produits et l'investissement en capital, hypothéquant ainsi les années futures (Ashley, S., 1997). De plus auparavant, selon Davis, la compagnie ne contrôlait pas ses coûts variables assez bien. Les coûts étaient toujours plus élevés que prévus après le lancement d'un nouveau véhicule et le produit n'était pas inspirant pour les journalistes automobiles et les consommateurs (Ashley, S., 1997, Lutz, R.A., 1997).

Au début des années 80 la compagnie avait été forcée de faire un « downsizing » suite au prêt qui avait été accordé par le gouvernement américain. Il en est ressortie une compagnie plus petite, plus nette, permettant d'adopter une approche de « l'extension de l'entreprise » pour le développement des produits dans lequel les fournisseurs avaient un rôle plus étendu (Ashley, S., 1997). Selon Ashley (1997), cette circonstance fortuite a fait en sorte de permettre à la compagnie de faire compétition avec succès dans le marché des voitures des années 90.

2.1.3.3 Des tendances qui se dégagent

Mais il reste que Détroit, capitale mondiale de l'automobile, semble avoir perdu le contrôle sur le marché américain des voitures. Une majorité des baby boomers, semble préférer les véhicules japonais ou européens. La part de marché des trois grands (GM, Ford et Chrysler) au niveau des voitures est passée de 74% en 1985 à 61% en 1997. En enlevant les véhicules commerciaux la part de marché descend à 48%. G. Richard Wagoner jr. président des opérations chez GM pour le nord de l'Amérique admet qu'il n'ont pas de succès auprès des baby boomers. C'est un défi pour les fabricants américains parce que les baby boomers croient que les voitures américaines sont de qualité inférieure (Business Week, Dec 1,

1997). L'image projetée par les voitures américaines est également un problème. En effet le style des voitures semble moins à la mode que celui des voitures importées (Business Week, Dec. 1, 1997).

Devant tant de difficultés, on peut se demander quelles sont les pratiques de reengineering qui permettraient de rendre plus compétitifs les constructeurs?

2.2 LE REENGINEERING DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

Nous allons évoquer certains processus de reengineering répertoriés chez différents fabricants automobiles.

2.2.1 Les fonctions Vente et Marketing

- **Cas de GM**

La compagnie GM accusait un retard important au niveau de ses fonctions Vente et Marketing. Elle a dû faire une réorganisation de sa structure concernant la division marketing afin de réduire l'indépendance de cette division. Elle a créé trois bureaux qui sont reliés aux divisions des ventes et du service, au « brand management » et marketing et au service à la clientèle. La compagnie a établi un seul groupe de représentants pour toutes les divisions de véhicules, ce qui a permis d'éliminer des centaines de postes de représentants et directeurs de divisions. De plus, elle a également offert une retraite anticipée pour les employés éligibles (Kathy, J., 1998).

Les changements dans l'organisation des ventes et du marketing sont aussi sans précédents. Chez GM l'ère des divisions indépendantes de véhicules est terminée. Les marques sont encore présentes et la nouvelle structure devrait permettre de mieux les supporter tout en offrant également un meilleur support aux produits et aux concessionnaires, en intégrant tous les talents et les ressources qui avaient été divisés parmi 6 unités différentes de ventes et de marketing (Smith, J.F., 1999). Plus que toute autre compagnie la force de ses marques et l'étendue de ses produits donne à GM une habileté unique pour mieux satisfaire les exigences spécifiques des consommateurs.

GM entend bouger plus rapidement que jamais sur le marché. Par exemple la compagnie va introduire sur le marché 23 nouveaux véhicules (voitures et camions) dans les prochains 3 ans. La compagnie selon son président aura une moyenne de 1 nouveau produit tous les 28 jours d'ici le milieu de la prochaine décennie (Smith, J.F., 1999).

Au dire de GM tous ces produits seront gagnants auprès des consommateurs par leur dessin et leur ingénierie. Près de la moitié seront des concepts innovateurs redéfinissant les segments des produits existants ou permettant la création de nouveaux segments (Smith, J.F., 1999). GM entend aussi continuer de réduire le nombre total de véhicules offerts, mais étant donné la nature des nouveaux produits, la compagnie pourra étendre la couverture du marché. Les produits GM américains comportaient 105 modèles en 1992 et on en compte 77 en 1999. GM a retiré 10 modèles depuis les deux dernières années.

- **Cas de Ford**

Jack Nasser, président de Ford mentionne que la compagnie veut devenir « the leading consumer focused company that just happens to make automotive products and services » (Ettlie, J.E., 1999). Selon ce même auteur Ford doit devancer les consommateurs, il prétend que ce sera difficile parce que la compagnie a toujours suivi rapidement ses concurrents, étant rarement la première à prendre les devants dans l'industrie.

Pour Jack Nasser, le monde change plus rapidement tous les jours et tous les succès de Ford actuels ou futurs reposent sur l'agilité de cette compagnie. Selon lui, l'industrie est dans une nouvelle ère. Les forces traditionnelles des compagnies dominantes demeurent encore l'ingénierie et la fabrication. Cependant il y a un nouveau concept qui est bien établi et qui demeure déroutant, c'est l'orientation du consommateur (Ettlie, J.E., 1999). Pour satisfaire le consommateur, le président de Ford a demandé à tous les employés de la compagnie de regarder, penser et être comme un consommateur « to put on the consumer head set ». Il a également demandé aux employés de considérer les coûts dans une autre perspective. En plus des coûts reliés à la mise en marché d'un produit (coût d'approvisionnement, coût de fabrication, coût de garantie), il y a le coût que le consommateur doit absorber après l'achat : le coût de possession.

Selon Nasser les études de marché ne sont pas suffisantes pour avoir du succès. Les produits remarquables ne suffisent plus. Aujourd'hui vous devez toucher l'âme des consommateurs pour avoir du succès (Ettlie, J.E., 1999). Pour Jack Nasser les règles applicables aux autres produits de consommation ne s'appliquent pas à l'industrie de l'automobile. En effet, les nouveaux produits de l'industrie automobile continuent de surprendre. Selon Jack Nasser le camion Lincoln Navigator constitue le meilleur exemple pour illustrer ce point. La moitié des acheteurs sont des femmes, les deux tiers sont de nouveaux acheteurs de Ford et le quart d'entre eux sont d'anciens conducteurs de voitures de luxe importées.

2.2.2 Le réseau manufacturier

- **Cas de GM**

GM étant le fabricant américain dont les coûts de production sont les plus élevés, se doit de poursuivre la reconfiguration de son réseau manufacturier. La compagnie va s'efforcer d'augmenter l'utilisation de la capacité au dessus du niveau actuel de 94%. GM prévoit rendre son système de production plus agile, plus rapide et plus flexible pour anticiper et répondre à un marché toujours changeant et permettant ainsi d'affronter une compétition bougeant rapidement.

GM veut également construire de nouveaux plans d'assemblage pour remplacer et consolider les plans devenus trop vieux. Les nouveaux produiront 24 heures par jours. La compagnie bouge beaucoup plus rapidement que durant les six dernières années pour transformer GM en une compagnie différente. Les actions prisent peuvent en témoigner. Rapidité et agilité caractériseront la compagnie (Smith, J.F., 1999).

GM est très fier de sa réussite concernant le « Material Purchasing System ». En permettant de concentrer les données des fournisseurs dans son système informatisé, la compagnie a économisé un pourcentage phénoménal des milliards de dollars dépensés pour l'achat de matériel (Teresko, J., 1998). Le réseau manufacturier subit une transformation et GM avec ce nouveau système prévoit être en mesure d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.2.3 Les technologies de l'information

Il n'y a pas si longtemps les avantages compétitifs dans l'industrie automobile reposaient sur les innovations dans le style, l'ingénierie, les économies d'échelle et les coûts d'opérations. Les gagnants de l'industrie sont encore dépendants de ces innovations, mais le point majeur se porte maintenant sur l'influence des technologies de l'information pour le changement des processus et l'amélioration de l'entreprise (Teresko, J., 1998).

L'industrie de l'automobile subit une vague de transformations fondamentales. Les technologies de l'information sont maintenant présentes dans tous les processus associés à la satisfaction de la demande globale de véhicules. Ce qui est à remarquer à propos de la mise en œuvre des technologies de l'information c'est l'étendue des bénéfices. On ne cherche plus à optimiser un département spécifique, mais à améliorer les performances, l'efficacité et les profits de toute l'entreprise. En plus d'être une force qui a pour effet de tout intégrer, les technologies de l'information s'étendent au-delà de l'entreprise pour créer une chaîne d'approvisionnement étroitement liée, tout en optimisant les coûts (Teresko, J., 1998).

- **Cas de GM**

La compagnie mise sur le système satellite «On Star» qui permet de localiser le véhicule ou de tracer la route pour une destination déterminée. Le système offre d'innombrables possibilités, jeux électroniques, applications informatiques incluant l'accès à l'Internet . On peut même parler à un représentant pour réserver des places à n'importe quel événement sportif ou faire une réservation dans un restaurant (Road and Track, septembre, 1999). Selon Smith, l'automobile va être transformée d'un système de transport à un système d'information. La compagnie entend miser sur ce type de changement en ayant comme objectif la compétitivité. Selon Smith en travaillant en équipe GM sera le leader de l'industrie, c'est un objectif à travers toute la compagnie (Smith, J.F., 1999).

Chez GM, on a créé un poste spécifique pour tenir compte de l'intégration des technologies de l'information. Ralph J. Szygenda a été nommé « First Chief Information Officer and Corporate Vice President ». Szygenda est le premier « Information Officer ». Le titre n'existait pas il y a deux ans. Sa

mission consiste à être un catalyseur pour le changement des processus et mettre en œuvre les technologies de l'information qui vont permettre à ces mêmes processus d'être à la hauteur des besoins de la compagnie. Auparavant EDS Corp. guidait l'entreprise concernant la technologie de l'information.

Selon Szygenda, le problème de GM n'est certainement pas le manque de technologies. Historiquement, la compagnie a toujours eu des processus innovateurs et des technologies nouvelles, mais étant donné la nature autonome des unités, les innovations n'étaient pas partagées à travers toute l'entreprise (Teresko, J., 1998). Une des principales responsabilités de Szygenda sera de mettre en place des processus communs et des systèmes efficaces pour toutes les unités de la compagnie.

Selon Szygenda, un autre secteur est en cours de transformation depuis l'an dernier, celui du matériel informatique, des stations de travail, des serveurs et de l'environnement en réseaux. GM a 125 000 ordinateurs de bureau dans l'environnement de son bureau général seulement. La compagnie a créé un programme qui se nomme GM online utilisant Internet à partir des ordinateurs de bureau possédant tous les processus de l'entreprise. Il ne fait plus de doute que GM est maintenant convaincu que la technologie de l'information est un élément essentiel au succès de l'entreprise.

Szygenda prétend être en mesure de réduire les coûts et d'obtenir de nouveaux processus efficaces en rationalisant la structure de technologie de l'information avec une nouvelle technologie. L'objectif réel est de restructurer l'approche de GM par les technologies de l'information en réduisant les 7 000 systèmes de 30 à 40 %. En retirant plusieurs milliers de systèmes l'entreprise pourrait réduire les coûts (Teresko, J., 1998). Quand Szygenda s'est joint à la compagnie, GM avait 27 systèmes différents pour le dessin, (CAD : computer- aided design) ce qui allongeait énormément les délais. Maintenant GM utilise le CAD de Unigraphics Solutions inc.

De même la marque Saturn une division de General Motors a utilisé les technologies de l'information soit une base de données contenant le programme de production et un système d'échange de données informatisées (EDI) pour fonctionner avec ses fournisseurs comme s'il s'agissait d'une seule entreprise. (Hammer et Champy, 1993). Cette façon de fonctionner a permis de réduire les frais généraux des deux entreprises tout en ne traitant plus les fournisseurs comme des adversaires. Planifier et organiser ensemble les travaux est l'un des moyens pour délivrer l'organisation de l'incertitude (Hammer et

Champy, 1993). Selon Hammer et Champy, 1993 « Comprendre signifie considérer les objectifs et problèmes du client et non seulement la mécanique du processus qui relie les deux organisations ».

Le défi pour GM ce n'est pas seulement de posséder la technologie adéquate, mais de la partager à travers toutes les installations de GM dans le monde pour réussir à globaliser la compagnie (Teresko, J., 1998). Mais la compagnie GM n'est pas seule à tenter de se prévaloir d'avantages compétitifs à l'aide des technologies de l'information.

- **Cas de Ford**

La compagnie Ford par exemple est à mi-chemin dans la plus grande transformation de son histoire basée sur l'informatique sous l'appellation C3P (Tereko, J., 1998, Gardner, G., 1997). La compagnie a sauvé des centaines de millions de dollars avec sa transformation des technologies de l'information. Selon Paul Blumburg (Director of product-development systems) l'idée est de rendre l'information accessible à travers toute la compagnie et ses fournisseurs dans le but d'améliorer la qualité, de réduire les coûts et les délais de mise en marché (Teresko, J., 1998, Gardner, G., 1997).

La compagnie Ford a aussi réinventé son processus de paiements des fournisseurs. Le principe consistait à payer lors de la réception de la facture et il a été transformé par le paiement lors de la réception de la marchandise. En changeant un seul mot on a transformé toute l'activité (Hammer et Champy, 1993). En effet lors de la réception de la marchandise, un préposé consulte le système informatique pour retracer le bon de commande. Il suffit alors de comparer la marchandise avec le bon de commande. Après acceptation de la marchandise, le système émet un chèque au fournisseur en temps opportun. L'ancien processus amenait plusieurs complications et nécessitait 500 personnes. Maintenant on en compte 125. Ford est allé plus loin en adoptant une règle encore plus neuve soit : le paiement de la marchandise sera effectué lorsque la marchandise sera utilisée. En fait tant que les pièces ne sont pas installées elles demeurent la propriété du fournisseur.

On peut se demander quels sont les avantages du fournisseurs dans cette situation. En fait il existe aussi une nouvelle règle de fournisseur unique en fonction du type de matériel. Le fournisseur reçoit en

échange l'exclusivité pour le type de pièce nécessaire et comme il a accès au plan informatisé de fabrication il peut mieux planifier sa production et réduire la quantité de ses stocks.

En plus de couper les coûts de 25 à 30%, Ford utilise la technologie pour réduire le temps de développement de 37 à 24 mois. Selon Blumburg, la compagnie veut réduire ce temps à 18 mois ou moins. Le système s'attaque aussi à un aspect important soit le développement de prototypes et la validation des tests. Avec le système la compagnie a réduit de 50% le nombre de prototypes (Ettlie, J.E., 1999), mais l'objectif est de les réduire de 80 à 90 % parce que le temps consacré à réaliser un prototype est beaucoup trop long et trop coûteux. Dans 10 ou 15 ans selon Blumburg il n'y aura plus de prototypes physiques utilisés dans le processus du dessin. Pour Blumburg, l'avantage compétitif se situe dans la mise en œuvre de cette technologie. (Teresko, J., 1998).

Une autre technologie utilisée par Ford : l'utilisation d'Internet. Selon Bobbie Gaunt, présidente de Ford Canada, une compagnie qui préfère attendre avant de se développer au moyen de l'Internet pratique une stratégie d'auto-destruction (Maclean's, July 12, 1999). Ford du Canada a été le premier fabricant automobile au Canada à lancer un site Internet public. Une troisième génération est prévue pour l'automne 1999.

Au début de juillet 1999, la compagnie a lancé sur Internet une nouvelle application nommée « Buyer-Connection » permettant au consommateur de magasiner pour un véhicule neuf. Après avoir choisi un véhicule, le consommateur obtient le prix de détail suggéré du manufacturier et peut demander à un concessionnaire de faire un prix et remplir une demande de crédit et obtenir le calcul du paiement mensuel (Maclean's, July 12, 1999). Le client n'a plus de contrainte de temps pour magasiner son véhicule, tout peut se faire par Internet.

Ford du Canada a également lancé au début de juillet 1999 une autre application sur Internet nommée « Quality Certified Pre-Owned vehicle locator » afin de permettre aux clients de trouver le véhicule d'occasion qui correspond à leurs désirs dans l'inventaire des concessionnaires Ford. Il suffit d'entrer le modèle recherché et les équipements et le système vous indique quel concessionnaire détient le véhicule d'occasion de votre choix. Ford du Canada est le premier fabricant à offrir ce service au Canada et c'est aussi le premier pays où Ford lance cette application (Maclean's, July 12, 1999).

Comme nous l'avons vu en première partie les technologies de l'information et l'infrastructure humaine et organisationnelle jouent ici un rôle de levier essentiel lors du reengineering.

- **Cas de Chrysler**

La compagnie Chrysler a quant à elle, sauvé 2.1 milliards de dollars pour l'année modèle 1998 avec son programme nommé « Score » (Supplier Cost Reduction Effort) pour réduire les coûts avec ses fournisseurs. La compagnie a partagé les économies avec ses fournisseurs (Teresko, J., 1998). Selon Chrysler 30 à 40 % des coûts pourraient encore être sauvés de la chaîne d'approvisionnement.

Un autre problème auquel Chrysler devait faire face était la multiplication des systèmes informatisés de l'entreprise qui ne pouvaient communiquer entre eux. Toutes les fonctions de l'entreprise étaient affectées. En 1989 François J. Casting, vice-président de l'ingénierie des véhicules a dirigé le changement vers un seul système informatique à base de données unique dans toute l'entreprise. Ce système est appelé CATIA (Ashley, S., 1997). Actuellement seuls les départements de l'ingénierie et du style ont subi la conversion. Les travaux de conversion sont en cours pour le département de la fabrication.

D'ici les prochains cinq ans, la compagnie devrait avoir incorporé les activités du service chez les concessionnaires (Ashley, S., 1997). Ce qui permettra aux techniciens réparant les véhicules d'avoir accès à la base de données qui a servi pour les dessiner. Ils auront l'information précise et complète sans chercher dans plusieurs systèmes. Ce qui sera une importante économie de temps.

Les technologies de l'information transforment l'industrie automobile aussi d'une autre façon en permettant d'intégrer la chaîne d'approvisionnement. En mai 1998 la compagnie AMR Research inc. de Boston posait la question : assistons nous à un déplacement du rôle de vendeur et d'acheteur à celui de collaborateur? Ils ont conclu en admettant que nous en sommes encore aux balbutiements.

2.2.4 Améliorer l'acheminement des pièces

- **Cas de Porsche**

La distribution efficace des pièces chez les concessionnaires est un élément essentiel pour satisfaire les clients du département de service. La compagnie Porsche dont le centre de distribution de pièces est à Reno Nevada, a quant à elle utilisé un système de gestion de l'entrepôt appelé WMS (Warehouse Management System) (Dilger, K.A.,1998). Ce système a permis à la compagnie d'accélérer la livraison de pièces en rendant possible l'expédition le même jour, ce qui améliorera le service à la clientèle dans ses 207 concessionnaires. De plus, le système a permis de diminuer les pièces en souffrance. La compagnie s'était fixée pour but de donner un service à la clientèle à la hauteur de son produit. Le nouveau système permet aux concessionnaires de connaître la disponibilité des pièces en temps réel, ce qui est un avantage important pour servir les clients et planifier le type de commande adéquatement.

De plus, l'an dernier Porsche a mis en place le logiciel WarehousePro de la compagnie Logility de Atlanta en Georgie après avoir testé le système et avoir assisté à son développement. Selon John Bokelman (Manager of Parts Distribution and Logistics), le système a permis le redéploiement des employés affectés à vérifier les commandes à expédier, tout en donnant plus de vitesse aux opérations. L'élimination des tâches manuelles a aussi contribué à la précision des expéditions.

Au départ les pièces sont expédiées par bateau en provenance d'Allemagne vers les États-Unis sur la côte ouest. Elles sont ensuite acheminées par camion au centre de distribution de Reno Nevada. La plupart des pièces sont emballées individuellement en Allemagne et ensuite placées dans des containers pour le transport par bateau. À la réception, les pièces sont balayées de façon électronique et comparées avec les bons de commandes contenus dans le système WarehousePro. La plupart des emballages possèdent un code à barres apposé par le fournisseur, facilitant ainsi les opérations. Auparavant tout était fait manuellement. Avant la venue de cette technologie, la compagnie pouvait compter dix jours avant de compléter la réception d'un envoi. Maintenant les pièces sont disponibles dans le système de commandes dès la réception (Dilger Abramic, K., 1998).

Donc, le nouveau système procure une meilleure organisation du travail, en permettant d'effectuer les tâches plus rapidement, ce qui a pour effet d'améliorer le service aux concessionnaires.

- **Cas de Hyundai**

Le fabricant Hyundai a quant à lui mis sur pied le 1^{er} février 1999, un tout nouveau concept, unique dans le secteur automobile selon les experts (Wallace, B., 1999). La compagnie va se servir de ses 50 plus gros concessionnaires pour créer 50 mini-entrepôts qui vont distribuer les pièces à ses plus petits concessionnaires. Ce nouveau processus devrait permettre à la compagnie d'augmenter le service à la clientèle en livrant les pièces le même jour, tout en permettant aussi d'accélérer les réparations dans les ateliers de service. Ce nouveau processus devrait remplacer les commandes régulières faites aux entrepôts éloignés de la Californie, de l'Illinois et du New Jersey. Cette décentralisation va également permettre la livraison sans frais, le même jour.

Selon George Kurth, (National Parts Supply Manager chez Hyundai) le nouveau processus permet de rapprocher l'inventaire de pièces des clients. La compagnie a sélectionné un concessionnaire dans chacune des régions métropolitaines et a placé en inventaire les pièces à haut volume et paie un montant pour chacune des pièces vendues (Wallace, B., 1999).

La programmation d'un système informatique de commande faite par un analyste et un programmeur de Hyundai a nécessité 300 000 dollars américains et s'est étendue sur six mois. Le système ne nécessite pas de nouveau matériel et utilise le système de communication de IBM Global Network. Finalement, ce système mis en place rapidement représente un avantage compétitif considérable à un coût peu élevé considérant l'ampleur du projet.

Selon Tom Webb (Chef Économiste à l'Association Nationale des Concessionnaires Automobiles) cette approche constitue un concept nouveau qui devrait attirer les petits concessionnaires parce qu'elle est sans frais. George Kurth mentionne que le but de Hyundai pour les pièces commandées avant 12 h est de les livrer le même jour avant 15 h. La compagnie offre aussi des commandes urgentes qui sont expédiées le même soir moyennant 15 % de frais de manutention. Le fabricant offre également les commandes livrées en deux jours et les commandes hebdomadaires.

Pour le Président de Newman Ford-Hyundai à Salem N.H., Ed Salem, obtenir les pièces plus rapidement tout en diminuant les coûts aide les concessionnaires à mieux servir les consommateurs et de façon plus rapide. C'est un avantage important qui peut jouer un rôle majeur sur l'indice de satisfaction à la clientèle.

2.2.5 Le développement

Pour Robert Kieffer adjoint du ministre Bernard Landry pour l'industrie automobile l'avenir de la construction automobile passe par la « modularisation » ou des techniques « modulaires » d'assemblage. En fait, cette technique implique que les sous-traitants fournissent de nombreuses sections préfabriquées d'automobiles, qui par la suite seront assemblées par une main-d'œuvre moins nombreuse (Arcand, Denis, La Presse, Montréal 16 juin 1999). C'est ce que GM veut implanter à Boisbriand mais certaines négociations devront avoir lieu avec le syndicat, jusqu'à maintenant les négociations ont échoué (Arcand, Denis, La Presse 16 juin 1999).

- **Cas de Chrysler**

En 1988, Chrysler devait compter 60 mois de l'approbation au lancement d'un nouveau produit. Le cycle de développement des produits était beaucoup trop long pour être compétitif (Lutz, R.A., 1997).

La direction de Chrysler a réalisé que les fonctions conventionnelles de l'organisation soit le dessin, l'ingénierie, la fabrication, le marketing et les ventes étaient inefficaces. Les groupes de chacune des fonctions voulaient travailler de façon indépendante avec ses propres buts. Il était difficile de parvenir à un accord commun. Souvent le président devait trancher et rappeler que les groupes devaient travailler ensemble et non se faire compétition (Ashley, S., 1997).

A la fin de 1988, la compagnie avait réorganisé le travail en équipe selon 5 plates-formes de véhicules. Il y avait l'équipe des grosses voitures, des petites voitures, des Jeep, des camions et des minivans. Chacune des équipes était comme une petite compagnie produisant une catégorie de véhicules. Elles étaient dirigées par un directeur général. Chacune des équipes avait son personnel de vente et même ses fournisseurs clés (Ashley, S., 1997).

Selon Davis, cette approche permettant de fonctionner en équipe a donné des résultats positifs en réduisant de moitié le temps de développement. Par exemple le modèle Neon a nécessité 31 mois de développement avant d'être sur le marché et le modèle Dakota a nécessité 29 mois. La compagnie espère réduire le temps de développement à 24 mois et éventuellement à 18 mois ou même 15 mois (Ashley, S., 1997). La formation d'équipe pour travailler sur des plates-formes a permis à la compagnie de remplacer les séquences d'ingénierie conventionnelles par une ingénierie faite simultanément (Ashley, S., 1997).

Pour unifier les cinq équipes de plates-formes et éviter la compétition entre elles, la compagnie a formé ce qu'elle appelle des « technologies clubs ». Ils sont organisés en fonction des composantes majeures sur un véhicule. Par exemple, le châssis, les freins, le système électrique etc. Cette idée permet de partager les découvertes technologiques, les leçons apprises, les ressources et l'expertise sur des éléments précis d'assemblage (Ashley, S., 1997). Au tout début les « clubs » étaient informels, mais depuis 1994 ils sont formalisés.

Un autre point majeur à la réussite de Chrysler a été de construire un centre de développement technique ultra-moderne permettant de regrouper tous les ingénieurs sous un même toit (Ashley, S., 1997). Dans le milieu des années 80 Chrysler avait le centre de développement technique le plus minable de l'industrie automobile selon Davis (Ashley, S., 1997). Lee Iacocca qui était alors Chairman annonça la construction d'un nouveau centre de développement technique en 1984. La construction débuta en 1986. Lorsque la récession frappa, Wall Street en 1989 et plusieurs autres demandèrent à Chrysler d'arrêter les travaux pour sauver de l'argent. Lee Iacocca refusa prétextant que le projet était trop important pour l'avenir de la compagnie. En 1991 le nouveau centre ouvrait ses portes, permettant à trois équipes de développement de plates-formes d'y prendre place. En plus de faciliter les échanges pour le développement, le nouveau centre permettait d'attirer et de garder les meilleurs employés attachés au développement technique (Ashley, S., 1997). Maintenant tout le personnel impliqué travaille au même endroit facilitant ainsi les discussions.

Le développement des plates-formes en équipes, un centre de développement moderne, une nouvelle culture corporative et un ordinateur pour le dessin (CAD) commun à toute la compagnie a permis à Chrysler de se remettre sur pied (Ashley, S., 1997). Ces changements ont été rendus possibles grâce à un leadership très fort affirme Cliff Davis (General Manager of Chrysler's scientific laboratories and

proving grounds) (Ashley, S., 1997). Ces changements ne se sont pas produits en même temps, d'ailleurs ils ne faisaient pas partie d'une grande vision ou d'une stratégie. Selon Davis, personne ne pouvait prévoir les changements survenus dans le marché et dans la technologie en général.

De l'avis de Davis, si on regarde le programme entier de reengineering, les résultats ont été remarquables pour Chrysler. Davis en arrive à la conclusion que si la compagnie se concentre sur l'amélioration des processus pour le développement des produits, tout en continuant de mettre l'emphasis sur la réduction du temps de mise en marché, la compagnie sera en position d'aller de l'avant (Ashley, S., 1997).

- **Cas de Ford**

Selon le président de Ford, Jack Nasser, la compagnie compte miser beaucoup sur la construction des plates-formes communes à travers le monde. Cette façon de fabriquer comme on l'a vu pour Chrysler, accélère le temps de développement en plus de réduire les coûts. Jack Nasser est convaincu que les plates-formes communes vont contribuer à un plus grand succès de Ford. La concurrence utilise des plates-formes communes depuis plusieurs années. En ce sens Jack Nasser admire les compagnies comme Volkswagen et BMW qui ont adopté cette façon de faire dans tous les marchés mondiaux (Ettlie, J.E., 1999).

- **Cas de GM**

Concernant le développement des produits, la compagnie désire maintenant le faire sur une base mondiale, en utilisant des processus communs, une technologie commune, des plates-formes communes pour réduire les cycles de fabrication (Szygenda cité par Teresko, J., 1998). GM espère ainsi donner une plus grande qualité à ses produits.

Pour la fabrication, GM veut maintenant comprendre davantage les clients et ce qu'ils veulent (Szygenda, cité par Teresko, J., 1998). Le but est de les servir et créer une association d'affaires pour la vie. « Nous devons lier l'environnement de notre production avec notre chaîne d'approvisionnement en intégrant l'ingénierie et le développement des produits jusqu'à nos opérations de service et de pièces » (Szygenda cité par Teresko, J., 1998). La compagnie va changer avec la mise en place d'un nouveau

programme nommé GM Global 21 servant à développer les capacités de production de la prochaine génération.

Pour toutes ces compagnies, le temps de développement est un facteur déterminant pour lancer un produit sur le marché. De plus, un temps de développement allongé vient considérablement augmenter les coûts. Les compagnies ont compris qu'elles ont avantage à faire une réorganisation du travail pour être capable de faire face à la compétition en terme de coût et de temps.

2.2.6 La culture

- **Cas de Chrysler**

Lorsque Robert Eaton est devenu Chairman en 1993, il a rapidement compris qu'il ne pouvait faire de changement sans changer la culture de la compagnie. Selon Davis, il a fait remarquer aux employés cadres qu'ils n'avaient pas de vision ou mission pour cette compagnie (Ashley, S., 1997).

Eaton a alors réuni les «Company Officers» à l'extérieur des bureaux de la compagnie pour une semaine afin de développer une mission. À partir de ce moment, ils ont tous espéré que cette nouvelle culture amènerait la compagnie à être le premier fabricant automobile en Amérique du Nord. L'étape suivante consistait à la partager avec les différents niveaux de l'organisation soit 1 500 personnes incluant les dirigeants de l'union des travailleurs automobiles chez Chrysler. Après cela, le message a été diffusé dans toute l'entreprise soit à plus de 100 000 personnes.

La nouvelle culture repose sur 5 éléments clés selon Davis, soit : une meilleure communication, une formation continue, un système de support plus efficace pour les ressources humaines, des mesures plus précises des pratiques de la compagnie et une amélioration des processus (Ashley, S., 1997).

L'étape suivante consistait à former des équipes au niveau des dirigeants généraux pour gérer le développement de cette nouvelle culture. En 1994 la compagnie lançait une nouvelle méthode pour évaluer le personnel. Cette méthode consiste à être évalué non plus seulement par son patron, mais par ses pairs et ses subordonnés également.

Les initiatives ayant pour effet de changer la culture ont amené les employés à adopter une nouvelle façon de faire en leur donnant l'esprit d'appartenance (Ashley, S., 1997). Selon Davis, depuis que le travail se fait dans un environnement dynamique, l'idée est d'entraîner les employés à s'ouvrir aux changements et à exécuter ceux nécessaires à la réussite (Ashley, S., 1997).

Chrysler a bien compris l'importance de la culture lorsqu'on désire faire des changements de processus, comme nous l'avons vu en première partie.

2.2.7 La vente au détail

Une réorganisation au niveau des concessionnaires pourrait être un processus majeur de reengineering. Les changements majeurs pourraient provenir des méga-concessionnaires par exemple : CarMax, Auto-By-Tel, AutoNation USA, Driver's Mart qui tentent de réinventer la vente au détail, et la distribution de l'industrie de l'automobile en ayant comme point de départ le consommateur (Hamel, G., 1997). Le CEO de AutoNation USA, Wayne Huizenga souhaite réaliser dans l'industrie automobile ce que McDonald's a fait pour les hamburgers, soit consolider l'industrie en créant une marque nationale (Hamel, G., 1997).

AutoNation USA permet aux clients d'acheter un véhicule par l'intermédiaire de l'Internet. En effet les clients n'ont plus à se déplacer pour visiter les salles de montre ou discuter avec un vendeur. Il est même possible de faire livrer le véhicule à son domicile ou à son bureau, sans parler à quelqu'un si on le désire (Eldridge, E., 1999).

Cependant même si le processus de vente est facilité par les technologies de l'information, il demeure que le système de distribution de véhicules chez les concessionnaires n'est pas efficace. John Waraniak (Automotive industry director, Benchmarking Partners inc., Detroit) fait la réflexion suivante : si un véhicule peut être construit en deux semaines, pourquoi faut-il compter six à huit semaines pour l'obtenir? Selon lui, les nouvelles techniques de production rendent la fabrication efficace à 80%, mais le reste de la chaîne procurant le véhicule au client est au mieux efficace à 20%. Les fabricants devraient s'attarder à réduire ce délai d'attente pour mieux satisfaire leurs consommateurs.

2.2.8 Le service à la clientèle

Les fabricants connaissent bien le pouvoir des concessionnaires sur l'influence positive ou négative de la marque lorsqu'il traitent avec des clients. C'est pourquoi les compagnies automobiles font des pressions pour que les concessionnaires donnent le meilleur service aux clients. La plupart des compagnies automobiles mesurent l'indice de satisfaction des clients lors de leurs visites chez le concessionnaire, ce sondage est souvent nommé CSI (Customer Satisfaction Index) (Muhammad, T.K., 1998). Par exemple, les concessionnaires Toyota se sont classés 30^{ième} sur 37 marques concernant la façon dont les nouveaux acheteurs ont été traités. Pourtant la qualité des véhicules Toyota dans les sondages se situe la plupart du temps dans les meilleurs (Healey, J.R., 1998). On attribue le problème au fait que les concessionnaires vendent facilement le produit Toyota, alors les concessionnaires sont moins courtois avec les clients. La compagnie s'inquiète de cette situation et veut tenter de pousser ses concessionnaires à faire plus pour leurs clients en suivant de très près l'index CSI. De plus en plus, les compagnies au lieu de penser à s'agrandir concentrent leurs énergies sur la satisfaction de la clientèle (Buchholz, K., 1999).

Encore une fois, les processus de reengineering au niveau du service font appel dans une large mesure aux technologies offertes par l'intermédiaire de l'Internet. De nombreux exemples permettent aujourd'hui de démontrer toute l'efficacité et la rapidité que peuvent offrir ces technologies aux clients et aux concessionnaires.

Un projet pilote de reengineering a été mis en place à Indianapolis Indiana par la compagnie Ford. La compagnie a acheté 20 concessionnaires pour garder une demi-douzaine de « big-box stores » avec des satellites pour le service (Gardner, G., 1997). Plus près de nous un plan similaire a été fait dans la ville de Québec. Les travaux de construction sont en cours actuellement. Selon Ettlie, (1999) la compagnie Ford devrait apprendre beaucoup concernant l'aspect de l'orientation du consommateur dans l'industrie avec la mise sur pied de points de vente et de service, dont elle a fait l'acquisition dans le but d'en faire l'opération. Nommé FRN (Ford Retail Network) ils seront opérés en parallèle avec le réseau traditionnel de concessionnaires.

Ces initiatives font partie des efforts globaux pour obtenir plus de contrôle dans la façon dont les véhicules sont vendus, en ayant des intérêts directs dans les concessionnaires qui les vendent. La

compagnie Ford croient que les clients ne sont pas satisfaits actuellement avec les concessionnaires et veulent un meilleur service. Le Vice-président de Ford, Robert Rewey, affirmait à Automotives News Europe que la stratégie de Ford Retail Network (FRN) est globale. En fait il s'agit de consolider les concessionnaires dans plusieurs marchés, par exemple : Tulsa Oklahoma, elle s'étend aussi au Canada, au Royaume-Uni, à l'Allemagne, à l'Australie et à la Nouvelle Zélande. Ford va considérer d'autres pays un peu plus tard. Le Ford Retail Network se fait parallèlement au réseau traditionnel de concessionnaires.

Selon Jose Manuel Machado, (Ford de Mexico President and General Director) le service à la clientèle est une priorité pour l'exécutif de Ford et il est prêt à perdre des concessionnaires pour y parvenir. Ce qui est important selon lui, c'est que les concessionnaires qui resteront seront de la plus haute qualité (Guillermo, L.,1998).

Le concessionnaire modèle pour Machado est celui qui contribue à augmenter la part de marché de Ford en obtenant de très hauts résultats dans le service à la clientèle (CSI) et qui réalise des profits. Toutes les actions doivent être prises pour réaliser ces objectifs (Guillermo, L., 1998). Il prétend également que les concessionnaires pourront vendre plusieurs marques dans quelques années et tout le système va changer.

Pour Jack Nasser, les nouvelles stratégies requièrent de nouvelles personnes et la compagnie continue à puiser les gens compétents en dehors de l'organisation (Ettlie, J.E., 1999). Jack Nasser mentionne que tous les processus de l'entreprise Ford Motor Co. devront subir un reengineering (Ettlie, J.E., 1999).

2.2.8.1 La prise de rendez-vous

Il est maintenant possible de prendre un rendez-vous pour le service en utilisant le site Internet pour les clients de AutoNation USA. Il suffit d'y inscrire les travaux à effectuer, l'heure à laquelle on désire que quelqu'un vienne chercher le véhicule et l'entreprise se charge de tout. On peut constater que les technologies de l'information vont considérablement profiter aux consommateurs.

Ce service est très apprécié des travailleurs pressés, il procure un gain de temps et le consommateur n'a plus le fardeau de se soucier de l'entretien de son véhicule. On peut aussi louer un véhicule de remplacement par la même occasion auprès de AutoNation CarTemps. Le véhicule loué sera livré au

client et on prendra le véhicule du client pour y effectuer les travaux demandés. Le véhicule sera retourné à l'heure convenue (Eldridge, E., 1999). C'est un service qui n'est pas offert chez les concessionnaires, où le client laisse sa voiture et doit se débrouiller seul. Cependant il est certain que les concessionnaires devront innover dans leur façon de faire avec la clientèle s'ils veulent être à la hauteur face à la concurrence de AutoNation USA.

2.2.8.2 Le rappel pour travaux réguliers

Jerry Brown Chevrolet, un concessionnaire de Buford, Georgia a été le premier cette année à adhérer à un système nommé : Service Advisor Plus. Ce système permet de rappeler aux clients les entretiens à faire sans aucune intervention des employés du concessionnaire. En effet lors de la première visite d'un client on y inscrit dans la banque de données le kilométrage approximatif par mois et le rappel se fait automatiquement à l'adresse électronique du client. Le système offre également la possibilité lors du rappel de prendre rendez-vous par l'intermédiaire de l'Internet (Wallace, B., 1999).

La compagnie Interval inc. de Santa Monica, California a développé le logiciel et il est vendu aux concessionnaires par Automobile Protection Corp. (APCO) de Atlanta, Georgia. Cette compagnie affirme que dans l'industrie de l'automobile, la rétention de la clientèle au département du service est de 30% ou moins. Et le pourcentage de rétention diminue encore lorsque la garantie du manufacturier est expirée. APCO prétend que ce système permet de créer un lien entre le client et le concessionnaire favorisant ainsi la rétention de la clientèle (Wallace, B., 1999).

Quelques compagnies à l'extérieur de l'industrie automobile par exemple Federal Express Corp. et United Parcel Service of America inc. utilisent des logiciels favorisant la loyauté de la marque et améliorant le service à la clientèle tout comme le fait le logiciel Service Advisor Plus (Wallace, B., 1999). Les concessionnaires sont à la recherche de ce type d'outil favorisant la rétention de la clientèle. Étant donné qu'il devient difficile pour eux de rentabiliser leur entreprise en ayant un taux de rétention de la clientèle qui ne cesse de diminuer.

2.2.8.3 Le service de renseignements et d'information

Mercedes-Benz va encore plus loin dans l'usage de l'Internet. La compagnie Mercedes-Benz combine le centre d'appel pour le service à la clientèle et la technologie de l'Internet pour assurer un service à la clientèle hors du commun (Wallace, B., 1998). La technologie appelée Teleweb permet aux consommateurs de parler avec un représentant de la compagnie lorsqu'ils naviguent sur le site.

Mercedes-Benz of North America inc. à Montvale New Jersey est l'une des premières compagnies dans l'industrie automobile à utiliser la technologie du Web et du téléphone pour répondre rapidement aux questions des consommateurs sans qu'ils fassent un appel (Wallace, B., 1998).

Selon Chris Denove, Director of Consulting Operations chez J.D. Power and Associates, les sites Internet de l'industrie de l'automobile devraient être une expérience plus interactive pour le consommateur et non seulement publicitaire, et c'est exactement ce que fait Mercedes-Benz (Wallace, B., 1998).

Le client désirant plus d'information après avoir visité le site n'a qu'à entrer son numéro de téléphone à l'endroit indiqué et aussitôt le numéro reçu, un des 45 agents de Mercedes-Benz est en ligne pour répondre aux questions du client. Selon William Hurley Manager of New Media and Relationship Marketing chez Mercedes-Benz, la compagnie fait tout ce qu'elle peut avec l'aide de la technologie pour rehausser la relation avec le consommateur actuel ou potentiel. L'intégration de la technologie du Web et du téléphone a été possible grâce à AT&T et leur logiciel « Instant Answer Software » qui a été placé sur le serveur de Mercedes et sur le WorldNet de AT&T (Wallace, B., 1998).

Mercedes-Benz songe à étendre le même système dans ses concessionnaires afin que les clients puissent discuter des modèles et des prix avec le vendeur de leur région. Le système permet de répondre à un client immédiatement sans délai. La compagnie prétend que si le client aime le produit, il passera plus vite à l'action.

2.2.9 La chaîne d'approvisionnement

- **Cas de DaimlerBenz**

La compagnie DaimlerBenz a débuté la sous-traitance en 1994 après avoir subi une perte de 4 milliards de dollars. L'industrie était confortable depuis 100 ans, et tout c'est mis à changer.(Parker, J.G. 1999). La pression pour changer la logistique est venue de la direction, la compagnie devait changer sous peine de disparaître.

En utilisant la simulation par ordinateur comme un outil de reengineering, la compagnie devenue DaimlerChrysler a fait d'importants changements à sa chaîne d'approvisionnement de pièces en Europe. Elle a remplacé 22 entrepôts nationaux par 8 installations régionales en réduisant les temps de livraison. Désormais, les temps de livraison ne se comptent plus en jours mais en heures. Étant donné la complexité et l'importance de la logistique pour l'après marché, l'entreprise considère que la gestion de sa chaîne de distribution fait partie de son « core business ». C'est pourquoi lors du reengineering elle refusa d'en sous-traiter la gestion (Helmut Knebl, project manager logistics de DaimlerChrysler) (Parker, J.G.,1999). Helmut Knebl mentionne que si un partenaire manque à fournir la qualité, leur entreprise est immédiatement affectée.

Certaines parties comme le transport, peuvent cependant être exécutées par des sous-traitants sans aucune difficulté (Parker, J.G.) La compagnie DaimlerChrysler étudie actuellement la possibilité de sous-traiter d'autres sections de la chaîne de distribution. On envisage même certaines fonctions faites dans l'entrepôt comme l'emballage et l'expédition dont pourrait se charger le transporteur. Selon M. Knebl la sous-traitance comporte certains risques. Si on ne contrôle pas le processus entier on finit par perdre la connaissance de l'exécution des opérations (Parker, J.G., 1999). M. Knebl affirme que dans l'industrie automobile aucune compagnie ne sous-traite le processus entier (Parker, J.G.,1999).

Avant la sélection du logiciel la compagnie avait plusieurs objectifs. Le nouveau système devait accélérer la réception de la marchandise en réconciliant les pièces commandées et les pièces reçues. Il devait également améliorer la précision des emplacements pour les pièces à mettre en inventaire et les commandes à cueillir. De plus, le système devait réduire les frais de transport en évitant d'envoyer à

nouveau des commandes, tout en éliminant la perte de temps des tâches manuelles comme l'entrée de données.

Désormais, le changement et l'amélioration continue sont devenus partie intégrante de la culture de DaimlerChrysler. On mentionne qu'en Amérique du Nord, Chrysler a entrepris un reengineering au niveau de la chaîne d'approvisionnement pour les compagnies fusionnées.

2.2.10 La fonction de support aux concessionnaires

La compagnie Saab Cars USA a mis sur pied en avril 1999 un plan de stratégie corporative pour assurer l'enthousiasme total de ses consommateurs. L'élément majeur consistait à améliorer son réseau de communication existant vers un environnement de commerce électronique (Rode, J., 1999 Director of IT chez Saab Cars USA).

Avant la création du nouveau système, Saab Cars USA, dont le bureau central est à Norcross en Georgie, fonctionnait avec trois systèmes indépendants. La compagnie avait besoin d'intégrer ses systèmes pour être en mesure de créer rapidement de nouvelles applications et de sauver des coûts. La compagnie utilisait le système DCS (Dealer Communication System) qui était à la fine pointe il y a dix ans, pour communiquer avec ses concessionnaires. Il faut mentionner que même si le système demeure très limité en comparaison avec la technologie actuelle, il est encore la norme dans l'industrie de l'automobile (Rode, J., 1999).

Le système exigeait qu'on refasse les entrées de données à plusieurs reprises et le délai pour obtenir des réponses était inacceptable jusqu'à un mois dans certain cas. Les avantages du nouveau système se sont rapidement manifestés, car il permet l'accès à un plus grand nombre d'informations utiles dans un délai très court. Il permet surtout de répondre plus efficacement aux questions des clients, par exemple : retracer un véhicule en inventaire ou fournir l'historique complet d'un véhicule peu importe l'endroit où il a été acheté. Il en résulte une grande amélioration du service à la clientèle.

La compagnie considère la possibilité d'étendre le système dans les 54 pays où elle commercialise ses véhicules. GM qui possède 50% de Saab démontre un intérêt et pourrait peut être installer le système

dans ses concessionnaires. Toujours concernant le service à la clientèle les progrès seront tournés vers un environnement électronique afin de rendre l'expérience unique pour le consommateur. Afin d'y parvenir, GM a développé GM Access, un lien totalement électronique entre la compagnie et ses 8 500 concessionnaires pour transiger de manière électronique. GM a aussi lancé en 1997 GM Buy Power, permettant de vendre et d'acheter par internet (Teresko, J., 1998).

Pour le Président de Ford du Mexique, Jose Manuel Machado, il faut surtout développer les fonctions de support soit : le département de service et de voitures usagées qui sont la clé pour le développement d'un concessionnaire. Il encourage les concessionnaires à être moins dépendants des revenus provenant de la vente de voitures neuves. Selon lui, Ford aide ses concessionnaires en faisant un reengineering interne afin qu'ils soient plus efficaces (Guillermo, L., 1998).

2.2.11 La formation aux concessionnaires

- **Cas de GM**

Tout ne repose pas sur l'organisation ou les technologies. Le capital humain a également toute son importance. GM possède à Flint Michigan un programme de formation de deux ans pour permettre à de futurs dirigeants de concessionnaires de bien apprendre le métier. La formation se fait au GM Minority Dealer Academy (Muhammad, T., 1998).

- **Cas de Ford**

La compagnie Ford quant à elle, s'est associée avec Polar Motors Group PLC, un groupe important de concessionnaires du Royaume-Uni, pour créer un laboratoire de commerce de détail afin de partager les meilleures pratiques des affaires et du service à la clientèle à tous les autres concessionnaires (Bradford, W., 1999). Ford restructure également sa propre organisation de concessionnaires au Royaume-Uni. La compagnie remplace les traditionnels directeurs régionaux par des micro-équipes faites de trois spécialistes qui vont aider les concessionnaires dans différents domaines dont les ressources humaines et la planification des affaires.

Ford entend aussi mettre sur pied cette année une « Université des concessionnaires » pour les dirigeants et les employés en partenariat avec Lough-borough University dans le Royaume-Uni. La compagnie Ford veut changer la culture des concessionnaires consistant à mettre en priorité les bénéfices à court terme. La compagnie prétend que des employés mieux entraînés vont donner un meilleur service aux clients. Elle prétend également que les employés entraînés vont demeurer plus longtemps au sein du même concessionnaire et ainsi générer une plus grande loyauté des clients (Bradford, W., 1999).

Ford va encore plus loin pour parfaire les connaissances des employés de ses concessionnaires en présentant de la formation diffusée par satellite concernant tous les sujets du secteur automobile. Le nom donné à cette formation est Fordstar et le but consiste à améliorer le service à la clientèle afin qu'il atteigne un très haut niveau. Ford impose des exigences à la formation pour tous les départements de ses concessionnaires (Guillermo, L., 1998).

Globaliser la stratégie de vente au détail implique un apprentissage de Ford particulièrement à l'extérieur des États-Unis. Un comité composé de trois membres de l'exécutif de Ford et de trois membres officiels des concessionnaires vont se réunir fréquemment pour comprendre et évaluer les résultats. Ian Mc Allister (Ford of Britain managing director) prétend qu'en partageant les connaissances acquises sur le commerce de détail, les concessionnaires vont obtenir une plus grande part de marché, une meilleure satisfaction de la clientèle, un plus haut retour sur les investissements et un plus gros profit sur les ventes de véhicules neufs et d'occasion (Bradford, W., 1999).

2.3 CE QU'ON PEUT DÉGAGER DU REENGINEERING DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

Nous avons vu que les fabricants GM, Ford et DaimlerChrysler veulent rendre la production plus efficace tout en diminuant les coûts. Leurs efforts sont concentrés sur la chaîne de fournisseurs. En utilisant la technologie de l'Internet les fabricants sont en étroite communication avec leurs fournisseurs, et peuvent ainsi minimiser les inventaires de pièces. La nouvelle technologie qui sert à optimiser la réception des pièces en fonction du type de production permet d'appliquer le juste à temps. La nouvelle technologie permet également de réduire le délai de développement des produits, surtout au niveau du

dessin (CAD : Computer Aided Design) pour ainsi répondre plus rapidement aux besoins changeants du marché.

Les fabricants utilisent le Web pour faire de la publicité sur les produits ou même communiquer avec les clients. Les fabricants tentent également de réaliser des ventes sur le Web, mais cela demeure un concept assez nouveau dans le secteur automobile. Cependant, certains clients n'utilisent pas la nouvelle technologie de l'Internet, alors les fabricants doivent aussi composer avec cette réalité. Le service risque peut-être de se déshumaniser si on l'oriente seulement en fonction de la technologie.

Les fabricants utilisent les nouvelles technologies de l'information pour communiquer avec les concessionnaires. La technologie se trouve à faciliter la communication entre les deux partenaires, mais les fabricants semblent peu intéressés pour le moment à développer la relation fabricant-concessionnaire. En outre, les concessionnaires sont peu présents dans le développement des stratégies de gestion mises en place par les fabricants. Le développement du secteur automobile semble être fait par deux acteurs différents, d'un côté le fabricant, de l'autre le concessionnaire, pourtant ils sont partenaires à la base.

Ford expérimente le lancement de ses propres concessionnaires parallèlement avec le réseau actuel. Il est en fait le seul manufacturier engagé dans cette voie. Certains concessionnaires Ford perçoivent cette stratégie comme une menace pour leur entreprise. Pour eux, on assiste à la PME face au géant automobile, une situation de déséquilibre dans le secteur automobile.

Il est surprenant de constater les différences d'un concessionnaire à un autre d'une même marque à tous les niveaux, service, ventes, rentabilité. Il est certain que chacun des concessionnaires est une PME différente, comportant des propriétaires différents, ayant des idées différentes. Nous développerons dans la prochaine partie, les processus de reengineering implantés dans le contexte de Ford afin d'accroître sa compétitivité.

TABLEAU SYNTHÈSE DU REENGINEERING DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

Les technologies de l'information et les systèmes informatiques

APPLICATION	FABRICANT
<ul style="list-style-type: none"> Lien électronique avec les fournisseurs 	GM, Ford, DaimlerChrysler, Saturn
<ul style="list-style-type: none"> Reconfiguration du processus de paiement des fournisseurs 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> Système pour le développement des produits permettant de connaître les coûts et la rentabilité pour chacun des véhicules 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Consolider les opérations de fabrication des voitures et des camions en un seul groupe en adoptant les meilleures pratiques à travers le système 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du « material purchasing system » permettant de concentrer les données des fournisseurs dans son système informatisé 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de la technologie (System On Star) l'automobile va être transformée d'un système de transport à un système d'information 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des processus communs et des systèmes efficaces pour toutes les unités de la compagnie. Création d'un programme qui se nomme GM Online utilisant Internet à partir des ordinateurs de bureau possédant tous les processus de l'entreprise 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un système nommé : « C3P » afin de rendre l'information accessible à travers toute la compagnie 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> Un ordinateur pour le dessin CAD (Computer Aided Design) commun à toute la compagnie 	GM, Ford, DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> Avec ce système, la compagnie a réduit ses prototypes de 50% 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> Programme nommé « Score » (Supplier Cost Reduction Effort) pour réduire les coûts avec ses fournisseurs 	Chrysler
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un système informatique à base de données unique dans toute l'entreprise du nom de « CATIA ». 	Chrysler

<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un lien totalement électronique nommé « GM Access » entre la compagnie et ses 8 500 concessionnaires, pour transiger de manière électronique 	GM
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration d'un réseau de communication existant vers un environnement de commerce électronique 	Saab Cars USA
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un lien électronique avec ses concessionnaires nommé Dealer Business Communication Website 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un système permettant d'acheter par Internet, nommé : • « GM Buy Power » 	GM
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un système permettant d'acheter par Internet, nommé : • « Buyer Connection » 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un système permettant d'acheter par Internet 	AutoNation USA
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un système permettant de localiser le véhicule usagé de votre choix dans l'inventaire des concessionnaires, nommé : « Quality Certified Pre-Owned vehicle locator » 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un système nommé Microcat permettant de retracer tous les numéros des pièces installés à l'usine lors de la fabrication. Ce système installé chez tous les concessionnaires permet également de commander les pièces par Internet 	Ford

Marketing / Ventes

APPLICATION	FABRICANT
<ul style="list-style-type: none"> • Une révision des produits et un élargissement de la couverture de marché 	GM
<ul style="list-style-type: none"> • Les cycles de développement des produits ont été réduits 	GM, Ford et DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> • Revue du positionnement de la marque 	GM
<ul style="list-style-type: none"> • Prise de rendez-vous pour le service par Internet 	AutoNation USA Automobile Protection Corp
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un système de rappel pour le service par Internet 	Automobile Protection Corp.

<ul style="list-style-type: none"> La compagnie a acheté 20 concessionnaires pour garder une demi-douzaine de « big-box stores » avec des satellites pour le service. Ils seront opérés en parallèle avec le réseau traditionnel de concessionnaires 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> Une technologie appelée : Teleweb permet aux consommateurs de parler avec un représentant de la compagnie lorsqu'ils naviguent sur le site 	Mercedes-Benz
<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle structure regroupant toutes les marques, intégration de tous les talents et les ressources qui avaient été divisés parmi 6 unités différentes de ventes et de marketing. Un seul groupe de représentant pour toutes les divisions de véhicules 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Réduction du nombre total de véhicules offerts, mais étant donné la nature des nouveaux produits, la compagnie pourra étendre la couverture de marché 	GM

GRH et organisation du travail

APPLICATION	FABRICANT
<ul style="list-style-type: none"> Réduction de personnel 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Création du poste de « Information Officer » 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Développer des produits sur une base mondiale, en utilisant des processus communs, une technologie commune, des plates-formes communes 	GM, Ford et DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> Développement des plates-formes en équipes et des « technologies clubs » 	DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> Lier l'environnement de la production avec la chaîne d'approvisionnement en intégrant l'ingénierie et le développement des produits jusqu'aux opérations de service et de pièces 	GM
<ul style="list-style-type: none"> En utilisant la simulation par ordinateur comme un outil de reengineering, la compagnie a fait d'importants changements à sa chaîne d'approvisionnement de pièces en Europe 	DaimlerChrysler

<ul style="list-style-type: none"> Création d'une fonction d'achat à l'échelle mondiale permettant d'augmenter le pouvoir d'achat et d'impliquer davantage les fournisseurs dans le développement du produit 	GM
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des technologies de l'information pour réduire le temps de développement 	GM, Ford et DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> La compagnie remplace les traditionnels directeurs régionaux par des micro-équipes composées de trois spécialistes qui vont aider les concessionnaires dans différents domaines : GRH, planification des affaires 	Ford
<ul style="list-style-type: none"> Un reengineering est fait à l'interne chez les concessionnaires afin qu'ils soient plus efficaces 	Ford

Distribution

APPLICATION	FABRICANT
<ul style="list-style-type: none"> En utilisant ses 50 plus gros concessionnaires, la compagnie reconfigure son système de distribution 	Hyundai
<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de faire de la sous-traitance dans certaines étapes de la distribution 	DaimlerChrysler
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'un système de gestion de l'entrepôt « Warehouse Management System » 	Porsche
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'un système facilitant la mise en inventaire des pièces reçues permettant la disponibilité des pièces aux concessionnaires dès réception. Ce système est nommé : « Warehouse Pro » 	Porsche

TROISIÈME PARTIE



LE REENGINEERING DANS LE CONTEXTE DE FORD MOTOR COMPANY, DES PME ET DES PMC PARTENAIRES

3.1 LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE FORD MOTOR COMPANY

3.1.1 La compagnie Ford

Ford Motor Company a été créée en 1903 et son siège social mondial est situé à Dearborn au Michigan. C'est le plus gros fabricant mondial de camions et il occupe le deuxième rang mondial des fabricants de voitures et de camions. Plus de 270 millions de véhicules ont été produits depuis ses débuts.

La compagnie est établie sur tous les continents dans 38 pays. Elle compte 231 200 employés dans sa division automobile. Au niveau mondial, on y retrouve 15 800 concessionnaires sur plus de 200 marchés. Les marques de Ford Motor Company sont : Ford, Mercury; Lincoln, Jaguar, Aston Martin, Volvo Cars et Mazda (Ford détient 33% de Mazda). En raison des nombreux segments de marché qu'elle couvre, ses concurrents principaux sont : BMW, DaimlerChrysler, Fiat, General Motors, Honda, Nissan, Toyota, Volkswagen. La compagnie a vendu en 1998, 6.8 millions de véhicules à travers le monde.

3.1.2 La compagnie Ford Credit

Ford, par l'intermédiaire de Ford Credit qui est établie depuis 1959 dans 36 pays, est également le plus important fournisseur de services financiers à travers le monde dans le secteur automobile.

Ford Credit compte 15 600 employés et a plus de 8 millions de clients. Il y a plus de 11 000 concessionnaires à travers le monde faisant affaires avec Ford Credit. On compte également parmi ses principaux clients, les consommateurs possédants des locations de véhicules ou des prêts financiers et les comptes commerciaux.

3.1.3 La compagnie Visteon Automotive Systems

Récemment Ford Motor Company a choisi de se diversifier en lançant une nouvelle compagnie : Visteon Automotive Systems commercialisée sous le nom de Visteon.

Cette compagnie en opération dans 21 pays et comptant 73 600 employés, a fait son apparition en 1997. Elle fabrique principalement des éléments mécaniques comme : des contrôles de systèmes de climatisation, des systèmes électroniques, des éléments de châssis.

On compte parmi ses principaux compétiteurs les compagnies Delphi Automotive, Bosch, Denso, Aisin-Seiki, GKN, Johnson Controls, Lear, TRW, Valeo, Dana, Magna. Ses clients sont les manufacturiers de véhicules, les fournisseurs de pièces, les fournisseurs de l'après-marché. Le total des ventes de Visteon est loin d'être négligeable puisqu'il représentait 17.8 milliards de dollars US en 1998.

3.1.4 La compagnie Hertz

Ford œuvre également dans la location à court terme étant propriétaire de Hertz depuis 1987.

Cette compagnie fondée en 1918 est la plus importante au niveau mondial dans le secteur de la location de véhicules, d'équipements industriels et d'équipements de construction. Elle est en opération dans plus de 140 pays et compte 24 800 employés. Ses plus importants compétiteurs sont : Alamo, Avis, Budget, Enterprise, Europcar et National.

3.1.5 La compagnie Jeunes Conducteurs (Young Drivers)

Dans le but de promouvoir ses produits, Ford a fait l'acquisition récemment de Young Drivers International une école de conduite bien établie à travers le monde.

Cette acquisition s'inscrit dans une stratégie reconnue et adoptée notamment par une quantité d'établissement bancaires soit d'aider les concessionnaires à croître en faisant connaître les produits aux jeunes conducteurs (clients) qui débutent.

Pour les concessionnaires, cette acquisition leur permet maintenant d'ouvrir une école de conduite à même leur concession en signant une entente avec la compagnie. Cette nouvelle stratégie devrait permettre d'attirer les jeunes chez les concessionnaires, et ainsi leur vendre ou leur louer à long terme une voiture du modèle qu'ils ont essayé durant leur cours de conduite.

3.1.6 Les objectifs de Ford Motor Company

Ford Motor Company veut continuer à améliorer ses performances tout en réduisant ses coûts de plusieurs centaines de millions de dollars dans les prochains cinq ans. D'ailleurs depuis les deux dernières années, Ford a réduit ses coûts de plus de 5.2. milliards de dollars US. L'an dernier Ford a réalisé un profit record de 6.9 milliards de dollars US devenant ainsi le fabricant automobile le plus profitable au monde.

Toutes les données présentées plus haut sont extraites du rapport nommé Consumer Focus de Ford Motor Company remis aux actionnaires en avril 1999. Nous allons maintenant approfondir ce qui caractérise cette relation fabricant–concessionnaire.

La compagnie est actuellement en période de transition vers une compagnie globale. Cette globalisation de la compagnie connue sous le nom de Ford 2000 a débuté en 1995, c'est le plus grand projet de reengineering dans l'histoire de la compagnie (www.ford.com). Cette transition, comme nous l'avons constaté dans la deuxième partie, provoque un reengineering des processus dans toute l'organisation.

La nouvelle vision de Ford ne consiste plus à devenir « The world's leading automotive company », mais plutôt à devenir « The world's leading consumer company for automotive products and services » (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3, p.46). Par conséquent, tous les efforts sont faits pour tenter d'accroître la satisfaction du consommateur, et pour y arriver Ford se veut être à l'écoute de ses clients et de ses concessionnaires (Crain, K., 1999, Automotive News, August 16, p.12).

Mais encore une fois, une telle exécution dans une entreprise de cette taille et dispersée à travers le globe, demande du temps et des efforts persistants. Pour améliorer la communication avec les employés des concessionnaires, la compagnie envisage de faire des rencontres avec eux pour partager la nouvelle vision et les stratégies de la compagnie. Les concessionnaires face à tous ces changements désirent de l'information pour être en mesure de suivre la compagnie et de concurrencer le marché. Nous allons maintenant approfondir le reengineering dans le contexte de Ford, des PME et des PMC partenaires.

3.2 UN CONCESSIONNAIRE : UNE PME DIFFÉRENTE DES AUTRES

3.2.1 La définition d'un concessionnaire

Il faut préciser que le « Dealer sales and service agreement » au Canada, régi par les lois de l'Ontario, ne définit pas le terme concessionnaire. Selon Le Petit Larousse : « Il s'agit d'un intermédiaire commercial qui a reçu d'un producteur un droit exclusif de vente dans une région déterminée ».

Les concessionnaires Ford ne sont pas des franchisés dans le sens où ils n'ont pas à payer un droit pour vendre les voitures ou les pièces. En effet, ils ont signé une convention leur permettant de vendre les produits Ford et d'en faire le service. Au Canada, les concessionnaires Ford s'engagent à vendre exclusivement les produits de la société, et à n'utiliser, lors des réparations d'un produit de la société, que des « pièces dites authentiques ». Les « pièces authentiques » désignent les pièces, les accessoires et l'équipement destinés aux véhicules en vente par la société. D'ailleurs au Canada, l'exclusivité est exigée par tous les fabricants ou, du moins, ceux qui ont un volume d'affaires significatif.

Pour les ventes de véhicules, certains fabricants ayant un marché de petite taille acceptent que les concessionnaires vendent une autre marque pour assurer leur rentabilité. C'est pourquoi on retrouve parfois certains concessionnaires vendant 2 à 3 marques de véhicules.

Aux États-Unis par contre, la loi donne l'entière liberté aux concessionnaires de vendre toutes les marques et interdit à un fabricant de demander l'exclusivité. Ceci a pour effet que certains concessionnaires préfèrent toujours une marque au détriment d'une autre pour des raisons de prix, de la demande du produit, de la disponibilité des véhicules, de la qualité des produits. Ford étant une marque à haut volume se trouve avantagée à ce niveau.

3.2.2 Le choix d'un concessionnaire

Le sujet du choix d'un concessionnaire par un fabricant automobile n'est que très peu relaté dans la littérature. Souvent chez Ford comme chez les autres compagnies automobiles, les concessionnaires en titre sont d'anciens Directeurs des Ventes ayant eu du succès dans un concessionnaire.

On remarque cependant que depuis plusieurs années les compagnies automobiles ont de la difficulté à construire une banque de candidats d'expérience possédant les ressources financières nécessaires. Faute de quoi, l'expérience de la vente et les ressources financières nécessaires ou la capacité à obtenir du financement, semblent être les seuls critères établis par les fabricants, dont Ford.

Il apparaît que certains concessionnaires, compte tenu de leur expérience précédente ou de leur formation antérieure, ont des compétences en gestion variées. Cependant, la majorité d'entre eux ont d'excellentes compétences pour la vente, mais ignorent tout du service et des pièces. C'est pourquoi les concessionnaires ont de multiples profils. Nous croyons que Ford devrait déterminer les compétences nécessaires en gestion et ensuite les déterminer pour la vente, le service et les pièces. Le choix des concessionnaires pourrait par la suite être fait en fonction du respect de ces compétences.

Certains concessionnaires (PME) sont des entreprises familiales. Les enfants des concessionnaires doivent faire leurs preuves auprès de Ford avant de pouvoir être acceptés en tant que concessionnaire. Mais encore une fois, il n'y a pas de règle écrite. Ils sont acceptés en fonction des performances qu'ils ont réalisés à la tête de la concession familiale.

3.2.3 Le choix de l'emplacement et de l'édifice

Ford, comme toutes les compagnies automobiles, va se prononcer sur le choix de l'emplacement et les installations de l'établissement devront être conformes aux guides du fabricant. En fonction du marché et du potentiel projeté, la compagnie exigera un terrain d'une certaine dimension, un édifice d'une certaine taille. Les équipements, les couleurs intérieures et extérieures seront déterminés par le fabricant, tout comme le revêtement des sols.

Actuellement la compagnie éprouve le besoin de refaire l'image des concessionnaires et de moderniser les installations. Comme dans beaucoup d'entreprises, le cap psychologique de l'an 2000 amène un sentiment de renouveau et de changement. Les enseignes, les affiches, tout devrait être fait d'ici la fin de l'année. Chez Ford, on nomme ce changement d'image « Custom Franchise ».

En ce qui concerne les standards des édifices, Ford tente de persuader les concessionnaires de se conformer aux nouveaux standards mais la tâche n'est pas facile :

- D'abord, la compagnie Ford a de la difficulté à tout harmoniser étant donné les ententes signées avec les concessionnaires. Certaines ont été signées il y plusieurs années et comportaient des exigences différentes à ce moment. Par contre, si le concessionnaire désire apporter des changements à son entente initiale comme transférer l'entreprise familiale à son fils ou à sa fille, la compagnie impose alors ses conditions avant d'approuver un changement et les nouveaux standards requis par Ford seront obligatoirement exigés;
- Ensuite, parce que les concessionnaires sont des entités autonomes et n'ont pas tous les mêmes moyens financiers.

3.2.4 Les obligations d'un concessionnaire envers la compagnie

Le concessionnaire doit s'impliquer dans les programmes de ventes, de service et de pièces de la compagnie tel que stipulé dans l'entente initiale.

3.2.4.1 La vente de véhicules

- **Établissement des prévisions**

Un concessionnaire en ce qui à trait aux ventes de véhicules, s'engage à s'occuper vigoureusement et activement, au Canada, de la vente au détail et, si tel est le choix du concessionnaire, de la location-bail.

Pour permettre à la compagnie de planifier et d'établir ses programmes de production, et à ses fournisseurs extérieurs de les exécuter, le concessionnaire devra commander à l'avance en établissant ses prévisions de ventes. Ces dernières sont établies en collaboration avec le fabricant et en fonction du dynamisme du marché dans lequel évolue le concessionnaire.

Il devra ensuite acheter les véhicules qui lui seront livrés, le tout échelonné sur une période établie. Le concessionnaire doit garder des stocks de modèles courants de véhicules en quantité conforme aux guides de la société ou suffisamment en fonction de la demande courante et prévue de véhicules dans sa localité.

Une fois les véhicules achetés, ils deviennent propriété du concessionnaire qui est responsable de l'écoulement des stocks d'où l'importance de bien connaître le marché pour bien planifier.

Un cas particulier, très spécifique à cette industrie, mérite d'être souligné. Souvent chez Ford ou chez un autre manufacturier, il arrive qu'un modèle se vende au-delà des prévisions entraînant ainsi une pénurie de ce modèle chez les concessionnaires. Il arrive alors que le propriétaire de la concession, pour obtenir un de ces modèles recherchés, soit obligé d'acheter de la compagnie un ou des modèles qui fait l'objet d'une demande moins forte. Les concessionnaires peuvent aussi s'échanger les véhicules s'ils le désirent.

Mais rien n'oblige un concessionnaire à échanger un véhicule à un autre concessionnaire, même dans le cas d'une vente.

Il en résulte que si un concessionnaire fait la vente d'un modèle qu'il n'a pas en stock et qu'il ne peut obtenir ni du fabricant, ni d'un autre concessionnaire, il perd la vente. En ce sens le concessionnaire se retrouve dépendant de ces prévisions et de celles du manufacturier.

- **Établissement du prix de vente**

Les concessionnaires sont libres de vendre le produit à un prix plus ou moins élevé que le prix de détail suggéré du fabricant (PDSF).

C'est le statut d'entreprise indépendante qui leur en confère le droit. De toutes façons, une harmonisation des prix est difficile entre concessionnaires pour les raisons suivantes :

- Les concessionnaires n'ont pas tous les mêmes frais fixes, les mêmes salaires à déboursier etc. Bref, la marge de profit varie d'un concessionnaire à un autre;
- Le prix de vente du concessionnaire va aussi dépendre de la valeur attribuée à la reprise du véhicule du client. Bien souvent en effet, les clients remettent au concessionnaire leur ancienne voiture à l'achat d'une neuve.

3.2.4.2 Le service

Concernant le département du service à la clientèle, le concessionnaire doit atteindre des objectifs de croissance fixé par Ford en terme de qualité du service, c'est-à-dire vendre plus d'heures de main d'œuvre en augmentant son taux de satisfaction à la clientèle, tel que nous l'avons mentionné dans la deuxième partie.

Comme toute entreprise, Ford veut satisfaire ses clients en exerçant un contrôle de plus en plus serré de l'indice de satisfaction à la clientèle. D'ailleurs un taux de satisfaction à atteindre est fixé par le fabricant

pour les concessionnaires, mais aussi comme objectif annuel pour les représentants de la compagnie responsable des concessionnaires. Qu'il s'agisse du département des ventes, du service ou des pièces, le service est le moyen par lequel on tente de fidéliser les clients.

Dans le cas où un concessionnaire ne remplirait pas ces objectifs, même avec l'aide reçue des représentants, la compagnie ne dispose pas de clause écrite lui permettant de pénaliser le concessionnaire, ou de l'inciter à fermer. Seul un motif grave, comme la fraude ou le non respect d'une clause du contrat peut mener à la fermeture d'un concessionnaire par la compagnie.

3.2.4.3 Les pièces

- **Les ventes de pièces**

Concernant les pièces, comme nous l'avons mentionné, le concessionnaire s'engage à acheter seulement les pièces Ford et Motorcraft (nom commercialisé pour les pièces d'entretien) dans son entente initiale. Cependant même si les pièces authentiques sont de qualité supérieure, il arrive que les concessionnaires de marque Ford (mais le cas se produit dans toutes les marques), vendent également des pièces provenant d'autres compagnies par exemple UAP, Canadian Tire qui sont spécialisées dans les pièces de toutes marques.

On assiste à cette situation surtout lorsqu'un concessionnaire désire faire compétition à de grandes chaînes de réparation automobile par exemple Canadian Tire, Midas, Wall Mart ou autres. Bien que la qualité de ces articles soit souvent inférieure aux pièces du fabricant, les concessionnaires visent essentiellement les consommateurs à la recherche du plus bas prix. Tous les fabricants automobiles connaissent cette situation.

Afin de garder un certain contrôle, chez Ford on demande aux représentants de garder un œil vigilant sur les inventaires de pièces des concessionnaires et de convaincre les concessionnaires d'acheter des pièces d'origine et de respecter l'entente signée initialement. Plutôt que de tenter des méthodes répressives qui pourraient altérer la relation fabricant-concessionnaire, Ford a résolument adopté des méthodes de persuasion.

Cependant, nous croyons qu'il y a encore beaucoup à faire à ce niveau. Il est difficile d'évaluer de manière précise les pertes pour Ford, mais elles sont énormes. En fait, un concessionnaire peut commander au fur et à mesure les pièces provenant de ces grandes chaînes sans tenir d'inventaire de ses pièces. Et il est d'autant plus facile pour eux de procéder à ces pratiques que toutes les villes, petites ou grandes ont un ou des magasins de pièces d'automobiles de type Canadian Tire, UAP, Car Quest etc., chez lesquels les concessionnaires peuvent s'approvisionner.

- **La garantie**

Il n'en va pas de même avec la garantie où la compagnie est en mesure de faire respecter ses exigences. En effet, le fabricant rembourse le concessionnaire pour les travaux exécutés durant la période de garantie des véhicules. Ford est alors en position de force pour exiger qu'ils soient faits par des gens compétents et que les pièces utilisées soient des pièces authentiques. De plus, la garantie doit être appliquée selon le Manuel des pratiques de la garantie et ce manuel permet à Ford d'analyser toute réclamation de garantie du concessionnaire vers le fabricant. Il arrive que dans certains cas, Ford demande un remboursement après coup pour des travaux jugés non conformes à une couverture de garantie.

Comme nous avons pu le constater, toute puissante qu'elle est financièrement, la compagnie ne détient pas nécessairement la position la plus forte en terme de négociation. En fait, elle doit composer avec des entreprises autonomes différentes c'est à dire des PME qui sont contrôlées par des propriétaires dirigeants qui eux ont chacun leur propre façon de gérer et de fonctionner dans le secteur automobile. Tous ont un sens de l'éthique propre qui se reflète nécessairement dans leurs relations avec le fabricant. Mais chacun est libre de ses actions dans la mesure où le lien d'affaires n'est pas interrompu par des fautes graves.

3.2.5 La situation des concessionnaires face au fabricant

La compagnie Ford qui sera bientôt centenaire, a une force financière impressionnante. Pourtant certains concessionnaires sont loin de réaliser des profits records et perdent même de l'argent. Cette situation de déséquilibre entre « partenaires » ne contribue pas toujours à la bonne coopération des concessionnaires envers les différentes demandes de la compagnie. Un sondage est effectué tous les ans par la CADA (Canadian Automobile Dealer Association), et en 1998, la compagnie Ford s'est retrouvée en dernière position, soit au 25^{ième} rang en ce qui concerne la valeur que les concessionnaires donnent à leur concession. Ce sondage fait mal à l'image de la compagnie et démontre le mécontentement des concessionnaires.

Cependant, il est préjudiciable pour la compagnie d'avoir des concessionnaires qui ne sont pas rentables ou qui ne cherchent pas à se développer davantage. Dans ces cas, la compagnie ne dispose d'aucun moyen légal pour imposer ses exigences en terme de rentabilité et de croissance. Un concessionnaire demeure une entreprise dirigée par un propriétaire qui a investi ses propres capitaux et qui entend mener son entreprise à sa manière, dans les limites des ententes signées avec le fabricant. Ainsi, chaque concession va se développer en fonction du profil du propriétaire dirigeant ce qui explique que chacune des concessions aura des moyens financiers différents.

3.3 LE REENGINEERING DE LA RELATION DU FABRICANT, DES PME ET DES PMC PARTENAIRES

Au cours du 20^{ième} siècle, l'industrie de l'automobile a été caractérisée par une production de masse. L'économie globale et l'avancement des technologies de l'information ont amené des changements très rapides. Or, nous assistons maintenant à un déplacement d'une production de masse vers une production personnalisée pour le consommateur. En même temps une consolidation s'opère dans l'industrie automobile.

Pour obtenir du succès, les compagnies vont plus que tout avoir besoin d'une efficacité de fabrication de classe mondiale et de qualité. Cependant ce n'est pas suffisant, les compagnies automobiles tout comme

les concessionnaires vont aussi avoir besoin d'un niveau supérieur de compréhension du consommateur. Ford et ses concessionnaires devront s'adapter et changer aussi rapidement que les consommateurs avec qui ils traitent. Voyons maintenant de quelle manière Ford et ses concessionnaires entendent s'y prendre pour y parvenir.

3.3.1 Les technologies de l'information

3.3.1.1 La communication à l'interne

Comme nous l'avons constaté dans le secteur automobile, Ford mise sur les technologies de l'information pour tenter de se démarquer et ainsi créer un avantage compétitif. Le Président Jack Nasser envoie toutes les semaines un message électronique nommé : Let's Chat adressé à 145 000 personnes dans la compagnie. C'est un moyen rapide et efficace pour le CEO de communiquer l'information à tous.

3.3.1.2 La communication avec les clients

Les technologies de l'information sont aussi largement utilisées pour communiquer avec les clients, qu'il s'agisse de les informer, de leur vendre ou pour leur assurer le service.

Chez Ford, on a développé le site Web, le Quality certified pre-owned locator, Byer connection pour ne nommer que quelques innovations. Il est certain que Ford a intérêt à développer ses nouveaux processus de communication, de ventes ou de service, au moyen de l'Internet parce que le Web est un excellent moyen de rejoindre les clients (Maclean's July 12, 1999 Bobbie Gaunt, présidente de Ford du Canada).

D'ailleurs la chaîne AutoNation (vente de véhicules de toutes marques) prévoit que ses ventes sur le Web seront de l'ordre de 750 millions de dollars US cette année et de 1 milliard et demi de dollars US en l'an 2000 pour atteindre 3 milliards de dollars US en 2001 (Harris, D., 1999, Automotive News, May 31, p.1). Cependant, selon nous, la compagnie doit aussi maintenir les façons plus traditionnelles de fonctionner car les clients n'utilisent pas tous Internet. Nous croyons que Ford pour le moment peut

rejoindre un certain groupe seulement de ses clients au moyen du Web, même s'il est vrai que la popularité de l'Internet est en croissance (Maclean's, July, 1999).

La publicité écrite n'échappe pas non plus à cette popularité grandissante du Web. C'est pourquoi Ford a décidé d'éliminer la publicité dans neuf magazines, elle veut maintenant miser d'avantage sur le Web pour rejoindre les clients. L'an dernier la compagnie a dépensé 300 millions de dollars US pour la publicité dans les magazines. Les experts estiment que les coupures seraient de l'ordre de 10%, mais Ford ne précise pas si cette portion sera totalement investie pour la publicité sur Internet. Les dépenses totales de Ford dans tous les médias réunis se chiffraient l'an dernier à plus de 1.1 milliard de dollars US (Halliday, J., 1999, Automotive News, July 26, p.6.).

3.3.1.3 La communication avec les concessionnaires

- **Un échange nécessaire avec le fabricant**

La PME (le concessionnaire) est caractérisée par une structure simple et souvent très centralisée. Lors de l'implantation d'un système d'information, la centralisation est perçue comme un facteur de succès, car la complexité est ainsi réduite (Moch et Morse, 1975 cité par Blili et Raymond, 1994). La PME (le concessionnaire) a un horizon temporel à court terme. Il faut mentionner que le fabricant dicte le type de systèmes d'information qui sera utilisé face à son réseau de concessionnaires. Les concessionnaires se trouvent donc contraints d'emboîter le pas pour continuer leurs opérations, ils se plient donc aux exigences du fabricant.

Le climat organisationnel dans une PME (le concessionnaire) face au système d'information est en relation avec la formation et l'expérience antérieures des dirigeants et des utilisateurs (Blili et Raymond, 1994). Étant donné que la formation n'est généralement pas très poussée chez les concessionnaires (PME), les attentes ne sont pas élevées, on met plutôt l'accent sur la productivité et non l'efficacité (Raymond, 1987c) cité dans Blili et Raymond (1994).

Un des fondements clé développé par Samir Blili et Louis Raymond (1994) est qu'une PME (le concessionnaire) ne peut fonctionner sans système d'information et sans possibilité d'échange de

données avec le fabricant. Par exemple, pour commander ou s'assurer de la disponibilité des voitures ou des pièces il doit accéder à la base de données, laquelle est maintenue par le fabricant. C'est un outil d'une grande performance pour planifier le travail et donner des délais de réparation ou de vente. Les systèmes d'information sont devenus indispensables pour toutes les organisations.

- **Une communication plus adaptée**

De plus, les échanges de courrier traditionnel entre la compagnie et les concessionnaires étaient tellement nombreux et difficiles à gérer qu'il fallait trouver une solution. La compagnie Ford étant fortement consciente de ce problème qui empêchait les concessionnaires (PME) de gérer efficacement leur entreprise, créa un nouveau système de communication par courrier électronique soit le « Dealer Business Communication Website ».

- **Un outil indispensable : le système « Microcat »**

Pour améliorer la communication pour les commandes de pièces, Ford a créé un catalogue de pièces électroniques nommé « Microcat ». Ce catalogue de pièces permet de retracer toutes les pièces en indiquant le numéro de série des véhicules, en se référant à la base de données utilisée lors de la fabrication.

Ce système facilite ainsi les recherches et diminue les risques d'erreurs pour les concessionnaires. Lors de l'utilisation de l'ancien système, les concessionnaires s'exposaient à commander certaines pièces qui ne s'appliquaient pas aux véhicules, étant donné la complexité et la diversité des composantes. En plus d'occasionner des retards dans les réparations, et d'amener de l'insatisfaction chez les clients dû au prolongement des délais, les pièces commandées par erreur augmentaient les coûts de l'inventaire.

Ces systèmes qui sont des outils d'une grande performance pour échanger l'information et planifier le travail, vont certainement modifier les processus de communication avec les concessionnaires. Ces derniers amélioreront la rapidité des communications et la satisfaction de la clientèle, tout en diminuant les erreurs, les échanges et le classement du courrier papier.

Par contre, ces nouveaux systèmes entraînent des coûts fixes qui ne cessent d'augmenter pour les concessionnaires (PME). Les petits concessionnaires ont de plus en plus de difficulté à investir pour l'utilisation de ces nouvelles technologies.

3.3.1.4 La communication avec les fournisseurs

Les fabricants comme Ford semblent consacrer beaucoup d'importance aux technologies de l'information pour obtenir une communication et une collaboration supérieure des fournisseurs. Les technologies de l'information permettent une fabrication de meilleure qualité, à moindre coût, tout en réduisant les délais de mise en marché.

D'ailleurs la plupart des articles font mention des technologies de l'information pour développer la relation fabricant-fournisseur dans le but de développer la compétitivité de chacun, par exemple : pour transmettre les plans de la production aux fournisseurs afin qu'ils puissent planifier leur travail dans un délai précis.

La reconfiguration du processus de paiement des fournisseurs faite par Ford à l'aide des technologies de l'information a été une réussite, comme nous l'avons vu en première partie. Un bon nombre d'auteurs prennent pour exemple la reconfiguration faite par Ford pour expliquer le reengineering.

3.3.1.5 La fabrication et la réparation des véhicules

Nous avons constaté également que Ford, comme tous les fabricants, utilise les technologies de l'information pour réduire le temps de développement des nouveaux véhicules. Les nouvelles technologies viennent réduire les coûts tout en permettant de répondre plus rapidement aux demandes du marché.

Ford, tout comme plusieurs fabricants, construit des véhicules sur des plates-formes communes par exemple : les Jaguar S type et Lincoln LS 2000. Cette nouvelle façon de produire des véhicules permet de sauver du temps et des coûts de développement pour répondre plus rapidement aux demandes du marché si important à conquérir pour assurer la rentabilité de la compagnie et des concessionnaires.

Concernant la réparation, Ford a exigé le nouvel outil « World Diagnostic System » à tous ses concessionnaires afin qu'ils puissent être en mesure de réparer les véhicules du nouveau millénaire. Les concessionnaires n'ont pas le choix, la technologie des véhicules entraîne des coûts importants au niveau de l'équipement et il doivent en faire l'achat pour être en mesure de continuer à les réparer.

3.3.2 Une nouvelle approche face au commerce de détail

3.3.2.1 Implication du fabricant dans le commerce de détail

- **L'acquisition de concessionnaires par le fabricant**

En même temps que Ford tente de développer des outils pour les concessionnaires, une manière de mieux fonctionner, elle envisage parallèlement d'autres solutions. Un élément majeur dans le reengineering chez Ford est l'acquisition faite par la compagnie de certains concessionnaires dans les grands centres, comme nous l'avons vu en deuxième partie.

Cette nouvelle approche que Ford nomme Auto Collection vient complètement modifier la relation fabricant-concessionnaire. En effet, Ford est pour le moment le seul fabricant à poursuivre cette voie.

Pour Ford, Auto Collection est un moyen de réduire les coûts de distribution qui peuvent représenter jusqu'à 25% du prix de la transaction d'un véhicule et de se rapprocher du consommateur en traitant directement avec lui. Auto Collection devrait permettre à la compagnie de construire une relation avec les clients et ainsi procurer à Ford une nouvelle opportunité de croissance (Connelly, M., 1999, May 3, Automotive News p.47).

Aux Etats-Unis plusieurs concessionnaires de toutes les marques ont déjà vendu leur entreprise à des groupes comme Carmax, ou AutoNation. Mais Ford veut éviter que ses plus gros concessionnaires tombent entre les mains de ces grandes chaînes d'où l'idée de créer Auto Collection.

Selon Robert Rewey (Ford group Vice President marketing, Sales and Service) les grandes chaînes font la promotion de leur nom comme étant une marque, ce qui n'est pas en relation avec le produit

(Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3, p.47). Ce qui semble assez contradictoire c'est que AutoNation dirige actuellement Auto Collection à Rochester, N.Y. (Connelly, M., 1999, Automotive News, May, 31, p.43).

- **Une démarche controversée**

Certains concessionnaires s'y opposent prétextant que les concessionnaires qui seront de ce fait des employés de la compagnie recevront un traitement de faveur. Par exemple, ils prétendent que ces concessionnaires pourraient obtenir du financement à un taux moins élevé, des remboursements pour des travaux exécutés dans la période de garantie à des taux supérieurs. La compagnie pourrait aussi les avantager en leur attribuant une plus grande quantité de modèles qui sont en grande demande (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 31, p.1 et 43).

Un concessionnaire de Salt Lake city Butterfield Ford, qui s'est retrouvé entouré de six concessionnaires appartenant à la compagnie, mentionne que Ford ne fait pas de favoritisme. Ross Roberts, responsable du projet Auto Collection chez Ford, affirme qu'il serait illégal pour la compagnie de favoriser ces concessionnaires (Connelly, M., 1999 Automotive News , June 14, p.1-51.).

Cependant l'association des concessionnaires automobile de l'État de la Virginie dirigée par le CEO Donald Hall, serait prête à affronter Ford devant les tribunaux pour éviter que la compagnie s'empare de la ville de Richmond. Ford réplique, que ce qu'elle appelle Auto Collection soit la consolidation des concessionnaires, est nécessaire pour protéger ses marques contre les changements balayant l'industrie (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 31 p.1).

- **Une situation unique dans l'industrie automobile**

Cette situation est unique dans l'industrie automobile et ne semble pas plaire à tous. En effet, il n'est pas rassurant pour un concessionnaire de faire compétition au fabricant qui pourrait être établi dans la ville voisine ou dans la même ville (Connelly, M. 1999, Automotive News, June 14, p.51).

À la « National Automobile Dealers Association » tous les concessionnaires sont préoccupés par l'approche de Ford et craignent que les autres compagnies soient tentées de les imiter (Lapham, F., 1999, Automotive News, February 22, p.1). Même si la compagnie veut se limiter aux grands centres, elle crée de l'incertitude dans son réseau. Cette incertitude paralyse les concessionnaires au niveau des investissements majeurs tels que les rénovations d'édifices, les achats d'équipements et d'outillage.

De plus, ce nouveau concept alourdit la structure de la compagnie dû au fait qu'elle exerce maintenant un nouveau rôle soit le commerce de détail. Il faut préciser que cette structure a pour inconvénient de ne plus procurer un service personnalisé auquel étaient habitués les clients chez un concessionnaire propriétaire.

3.3.2.2 Une compréhension nécessaire du commerce de détail

Ford tente de mieux comprendre le commerce de détail, d'abord pour être en mesure de mettre en place le concept décrit plus haut et destiné aux grands centres urbains et ensuite pour aider ses concessionnaires dans leur développement.

Pour ce faire, Ford innove au Royaume Uni en créant un laboratoire de commerce de détail. On peut penser que le but est ensuite d'étendre les connaissances à tous les concessionnaires à travers le monde, ce qui serait dans l'esprit de globalisation de la compagnie.

Également ce laboratoire servira sans doute à l'Université des concessionnaires que Ford désire implanter dans le futur en partenariat avec Lough borough University U.K. (Bradford, W., 1999, Automotive News, February 22, p.26).

3.3.2.3 La réorganisation du support offert aux concessionnaires

Selon nous, nul doute que le succès des concessionnaires (PME) dépend également de l'appui du fabricant. Les concessionnaires (PME) font régulièrement face à des problèmes qui nécessitent les compétences et le support du fabricant, par exemple la garantie ou certains problèmes techniques difficiles à résoudre.

Toujours au Royaume-Uni, l'idée de remplacer les directeurs régionaux par des micro-équipes constitue une nouvelle approche dans le secteur.

Présentement au Canada, chaque concessionnaire est appuyé par deux directeurs régionaux soit celui des ventes et celui du service et des pièces. Cette équipe représente le fabricant chez les concessionnaires et doit s'occuper en moyenne de 15 à 20 concessionnaires dans un territoire défini. Selon les cas, le territoire est suffisamment grand pour obliger les directeurs à limiter le nombre de leurs visites par année.

Leur rôle consiste à aider, conseiller et informer les concessionnaires dans les opérations courantes du secteur. On peut remarquer chez Ford comme chez d'autres fabricants, que les ventes, le service et les pièces sont des départements cloisonnés. Bien qu'ils soient tous dépendants les uns des autres, il existe très peu d'interactions entre les départements. Chacun des départements étant préoccupé par ses propres dossiers.

Il est certain qu'un directeur régional ne peut exceller dans tous les domaines que se soit au niveau technique, financier ou de la gestion des ressources humaines. L'avantage de cette structure cependant est que le concessionnaire traite seulement avec deux représentants et que ces derniers peuvent développer au fil de leurs visites une relation de confiance. Ils peuvent aussi acquérir une meilleure connaissance du contexte dans lequel évoluent leurs concessionnaires. L'aide et les conseils qu'ils procurent seront de ce fait plus personnalisés et efficaces.

Toutefois, les concessionnaires ont des besoins tellement diversifiés que des micro-équipes composées de spécialistes serviraient mieux les concessionnaires et la compagnie. Par contre, il est certain que ces équipes devraient être responsables de plus de concessionnaires et voyager davantage. La notion de territoire disparaîtrait, les visites des concessionnaires seraient peut-être moins fréquentes, mais mieux adaptées aux besoins de chaque concessionnaire.

Nous croyons que l'idée de Ford, au Royaume-Uni, de travailler en micro-équipes pourrait apporter une nouvelle vision des besoins du réseau de concessionnaires. Les micro-équipes permettraient de bénéficier

des compétences de plusieurs directeurs régionaux spécialisés dans un domaine. Cette nouvelle vision ne pourrait que bénéficier au développement du secteur, car l'aide apportée serait de qualité supérieure.

Le secteur subit une grande transformation et Ford n'a toujours pas modifié l'assistance donnée à son réseaux de concessionnaires. Actuellement l'équipe composée de deux directeurs peut difficilement répondre aux demandes des concessionnaires et de la compagnie dû à la charge de travail.

3.3.2.4 L'abandon de la marque Mercury au Canada

Il est également prévu pour le 1^{er} octobre 1999 que Ford abandonne la marque Mercury au Canada, obligeant ainsi les concessionnaires Mercury à devenir des concessionnaires Ford.

Cette situation vient également créer des tensions étant donné que deux concessionnaires peuvent se retrouver à vendre le même produit dans la même ville. Quatre concessionnaires canadiens sur un total de 577 ont porté la cause devant les tribunaux par l'entremise de l'Association des concessionnaires Ford canadiens.

La compagnie avance l'argument que dans les concessionnaires Mercury, 86% des produits vendus sont des produits Ford. Après le 1^{er} octobre les concessionnaires vendront tous le même produit, à l'exception de la marque Lincoln qui restera chez les actuels concessionnaires Mercury Lincoln.

L'Association des concessionnaires Ford canadiens par l'entremise de sa directrice Sonja Falkenberg, demande à être consultée lors des décisions du fabricant les concernant. Les concessionnaires se disent partenaires du fabricant et demandent à être traités comme des partenaires égaux. Ces derniers prétendent qu'il y a bris de contrat (Woodyard, M., 1999, Automotive News, July 19, p.8).

3.3.2.5 Un nouveau concept de vente : Voie Rapide (Fast Lane)

Tous les fabricants et les concessionnaires sont confrontés à la concurrence des chaînes spécialisées dans l'entretien des véhicules. Mais une véritable révolution se prépare dans l'industrie mondiale de l'automobile et Ford est le premier fabricant à attaquer ce marché des grandes chaînes comme Canadian Tire, Lebeau Vitres d'Autos, Speedy Muffler, Midas et autres, spécialisées dans l'entretien automobile.

En effet, Ford a lancé depuis environ deux ans le concept nommé Fast Lane au Canada (Voie Rapide au Québec) pour être en mesure de concurrencer ce type d'entreprises. Bobbie Gaunt, présidente et chef de la direction de Ford Canada, a fait savoir dans une lettre adressée à ses concessionnaires (Les Affaires, 30 octobre 1999) :

« Le réseau des concessionnaires de Ford Canada détient moins de 10% du marché du service après-vente au détail, évalué à 14 milliards de dollars (G\$). C'est une incroyable occasion de croissance! (...) Nous sommes déterminés à reprendre les 3.6 G\$ par année que nos clients dépensent pour faire réparer leurs véhicules Ford chez nos concurrents »

Bobbie Gaunt (1999)

Le but est de servir le client rapidement pour des travaux d'entretien (vidange d'huile, remplacement des freins, du silencieux...) et des réparations mineures, sans rendez-vous, le soir et le samedi. C'est une nouvelle philosophie abordée par Ford : « La vente d'un véhicule n'est plus une fin, mais le début d'une longue et fructueuse relation avec le client » (Les Affaires, 30 Octobre 1999).

Dans les années 70 et au début des années 80, les travaux exécutés sous la garantie ont longtemps constitué la plus grande partie des revenus des concessionnaires, parce que les voitures américaines étaient de piètre qualité (Les Affaires, 30 Octobre 1999). N'ayant peu de temps pour s'occuper des ventes au détail, comme les ventes de pièces et d'entretien, ils ont peu à peu laissé des milliards de dollars aux entreprises de service pour automobiles.

Maintenant conscients que ce marché peut être récupéré une fois qu'un véhicule n'est plus garantie, plusieurs concessionnaires ont agrandi leur édifice pour accueillir ce nouveau centre d'entretien. Il est possible cependant qu'un certain pourcentage des 577 concessionnaires Ford au Canada n'ait pas les moyens de s'adapter, ce qui pourrait causer leur perte. (Les Affaires, 30 Octobre 1999).

3.3.2.6 Extension du calendrier des opérations

C'est bien connu, les associations de concessionnaires se sont longtemps opposées à l'ouverture le samedi pour conserver les fins de semaine de congés. L'opposition venait surtout des représentants qui sont payés à la commission, souvent sans salaire de base. Leurs craintes étaient d'être remplacés le samedi et de perdre des ventes. Maintenant les positions commencent à se modifier. Le marché est difficile, et les clients réclament un meilleur service à des heures pratiques pour eux.

Habitués à être servis toute la fin de semaine pour tous les aspects de la vie courante, la pression des consommateurs se fait alors de plus en plus sentir. Les associations acceptent plus facilement que les concessionnaires soient ouverts le samedi, mais seulement pour le service. Concernant les ventes les discussions se poursuivent.

De plus, un autre élément entre peu à peu en faveur d'une ouverture le samedi. Comme évoqué plus haut, les concessionnaires ont perdu au fil des années, non seulement le marché de l'entretien, mais aussi celui des réparations des véhicules non garantis qui représente un marché très important. Plusieurs concessionnaires y voient en effet une source de revenus importante dont ils ne peuvent plus laisser passer pour rentabiliser leur entreprise.

D'ailleurs Ford a fait l'acquisition de Kwik-Fit en avril 1999 au coût de 1.6 milliards de dollars US. Il s'agit de la plus grande chaîne spécialisée dans l'entretien de véhicule en Europe (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3, p.46). Une acquisition de cette envergure démontre le sérieux de la compagnie de dominer le marché de l'entretien automobile.

Au Canada, la compagnie veut croître avec ses concessionnaires, mais s'ils n'emboîtent pas le pas, la compagnie devrait selon nous investir elle-même pour assurer sa croissance. Sinon, elle risque de perdre

le marché de l'entretien automobile, qui pourrait être difficile et coûteux à reconquérir. Cela implique que les concessionnaires doivent investir pour mettre en place ce nouveau concept à des prix compétitifs par rapport aux acteurs déjà présents sur ce marché.

3.3.2.7 Développer le marché des accessoires

Un autre grand changement est bientôt prévu en ce qui concerne les accessoires. Les concessionnaires ayant abandonné le marché des accessoires à la concurrence, Ford veut maintenant aider les concessionnaires à attaquer ce marché. Les concessionnaires en étaient venus à ignorer le marché des accessoires parce qu'il devenait trop coûteux de les garder en inventaire (Connelly, M. 1999, Automotive News, August 23, p.51).

Ford a un plan pour changer cette situation et ainsi s'approprier une grosse part de ce marché lucratif. La compagnie est en train de créer un réseau de compagnies indépendantes qui vont installer les accessoires de la marque chez ses concessionnaires. Tout doit être en opération d'ici la fin de 1999 aux Etats-Unis et au Canada. Les concessionnaires n'auront pas à supporter l'inventaire, mais vont participer dans les revenus ce qui représente un avantage compétitif important.

Ford détient 13% du marché soit 250 millions de dollars US des 1.9 milliard de dollars US dépensés chaque année pour les accessoires de véhicules. Le nouveau plan fait partie du nouveau programme global de Ford qui consiste à retenir une plus grande part de chacun des dollars dépensés par les consommateurs pour leurs voitures ou leurs camions (Connelly, M. 1999, Automotive News, August 23, p.51).

Actuellement une minorité des 4 800 concessionnaires Ford aux Etats-Unis vendent et installent des accessoires. Les concessionnaires comptent sur les installateurs locaux qui ne sont pas autorisés pour faire l'installation des accessoires de marque Ford. Selon Kathleen Merchak (Ford Customer Service Division global accessories commodity manager) les concessionnaires pourront maintenant satisfaire les consommateurs sans avoir à tenir un inventaire d'accessoires (Connelly, M. 1999, Automotive News, August 23, p.51).

Les consommateurs intéressés à personnaliser leur véhicule doivent souvent le faire après l'achat. Désormais, un installateur autorisé de Ford va se déplacer chez le concessionnaire pour installer les accessoires avant la livraison du véhicule neuf. Dans certains cas il pourra même se déplacer chez le client ou au bureau de celui-ci.

Dans le cas plus spécifique des propriétaires de camions, ces derniers ne font pas tous installer des accessoires, mais ceux qui le font, dépensent environ 1 700 dollars US durant la période où ils en sont les propriétaires. Les propriétaires de voitures eux dépensent en moyenne 550 dollars US sur des items comme les systèmes de sécurité, l'item le plus vendu (Connelly, M. 1999, Automotive News, August 23, p.51).

Afin d'accroître les ventes d'accessoires, Ford veut vendre à ses concessionnaires un programme d'ordinateur permettant aux vendeurs de montrer au consommateur l'apparence des accessoires installés sur le véhicule.

Nous croyons que Ford et ses concessionnaires bénéficieront de ce nouveau concept qui en plus devrait satisfaire davantage la clientèle en leur procurant immédiatement les accessoires désirés.

3.3.2.8 Une implication nouvelle : les pièces usagées

Les fabricants automobiles ont toujours laissé les entrepreneurs indépendants exploiter cette partie du secteur. Cette industrie des pièces recyclées génère 6 milliards de dollars US annuellement et le secteur est composé de petites et moyennes entreprises indépendantes.

Désormais, Ford entre dans l'entreprise des pièces usagées pour obtenir sa part dans ce marché lucratif pour rejoindre le consommateur d'une nouvelle façon et augmenter ainsi ses revenus. En effet, la compagnie a acheté en mars 1999 l'entreprise Copher Brothers Parts de Tampa en Floride. Son but est d'étendre ses opérations cette année dans une grande partie des États-Unis et du Canada (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3 p.46).

Les opérations de l'entreprise vont consister à démonter les pièces des véhicules afin de revendre ces pièces à des carrossiers, des compagnies d'assurances et des consommateurs. Cette nouvelle entreprise aura pour effet de placer Ford en position de leader pour l'environnement en diminuant les pièces au rebut (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3, p.46). Selon les prévisions de la compagnie, elle pourra éventuellement générer 1 milliard de dollars US en revenu annuellement.

Un client pourra acheter une pièce usagée de Ford aussi facilement qu'une pièce neuve. Avant la fin de l'année l'inventaire sera disponible sur le réseau Internet à tous les consommateurs. L'an prochain, les achats pourront se faire directement par l'intermédiaire de Internet. La compagnie veut globaliser ce type d'entreprise d'ici 4 ans. L'Europe sera la prochaine étape. (Connelly, M., 1999, Automotive News, May 3, p.46).

Cette nouvelle étape dans les processus de reengineering chez Ford s'avère être une grande source d'inquiétude pour les concessionnaires qui y voient une perte de revenus. En effet, ce type d'entreprise va contribuer à donner une autre option d'achat aux consommateurs tout en les éloignant des concessionnaires. Bien que la compagnie nie l'impact que ce commerce va avoir sur ces derniers, nous croyons qu'effectivement il y aura des conséquences sur les ventes. Il en résulte qu'avec l'augmentation du commerce électronique et la propension des consommateurs à utiliser Internet, le concessionnaire s'en trouve directement menacé.

3.4 LES ÉLÉMENTS SUR LESQUELS FORD DEVRAIT MISER POUR ÊTRE PLUS COMPÉTITIF

3.4.1 La standardisation des processus au service à la clientèle

La standardisation des processus au service devrait être appliquée parce que le service est trop différent d'un concessionnaire à un autre, et cette disparité ne permet pas présentement à la compagnie de se bâtir une image enviable ou de haut niveau. La compagnie se concentre sur les résultats des sondages concernant la satisfaction de la clientèle, sans toutefois faire des normes écrites pour le service chez ses concessionnaires. La standardisation pourrait certainement mener à un meilleur niveau de satisfaction de

la clientèle. L'accueil, la présentation intérieure et extérieure, même la tenue vestimentaire des employés pourrait jouer un rôle important. Tous les concessionnaires n'ont pas les mêmes ressources, ni le même volume. Cependant pour le client, le service se doit d'être toujours excellent.

3.4.2 Une distribution des pièces repensée

Actuellement la distribution des pièces au Canada est assurée par quatre entrepôts soit Bramalea (Ont) qui est l'entrepôt principal, Montréal, Edmonton et Vancouver.

Même si la distribution des pièces chez Ford satisfait les clients et les concessionnaires, la compagnie selon nous pourrait la rendre plus performante. L'idée du fabricant Hyundai d'utiliser les départements de pièces de ses plus gros concessionnaires pour en faire des mini-entrepôts, comme nous l'avons vu en deuxième partie, mérite d'être étudiée car cette nouvelle approche pourrait réduire considérablement les délais de livraison de pièces et fidéliser les concessionnaires.

En effet, la plupart des concessionnaires ont un stock de pièces réduit pour diminuer leurs frais. Cependant, il arrive à certaines occasions qu'ils ne possèdent pas la pièce requise en stock ce qui les place parfois en mauvaise position. Dans ce cas, pour satisfaire le client et aussi pour ne pas perdre la vente, le concessionnaire s'approvisionne en dehors du réseau de Ford.

Nous croyons que l'idée des mini-entrepôts augmenterait sensiblement les ventes de pièces du fabricant. En effet, ces mini-entrepôts seraient plus près des concessionnaires facilitant ainsi l'approvisionnement. De plus, nous croyons que les concessionnaires servant de mini-entrepôts seraient plus loyaux dans leurs achats étant donné qu'ils auraient la plupart des pièces en stock.

Les concessionnaires choisis par le fabricant pour servir de mini-entrepôts seraient dédommages de tous les frais inhérents à la tenue de leur inventaire. Les pièces vendues à un autre concessionnaire le seraient au prix coûtant du concessionnaire. Le fabricant verserait alors un pourcentage au concessionnaire vendeur pour la main d'œuvre et la livraison.

Par contre, dans le cas de Ford, le syndicat des employés du Centre de distribution de pièces qui est le syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) s'opposerait à ce système, parce qu'il ferait perdre des emplois dans les entrepôts de la compagnie.

3.4.3 La formation des employés des concessionnaires

Il existe de la formation actuellement donnée par satellite sous le nom de Fordstar, cependant les exigences ne sont pas assez élevées selon nous. Nous croyons qu'il est primordial de miser sur la formation des employés des concessionnaires, si la compagnie veut améliorer sa compétitivité. La formation des employés au département des ventes, du service et des pièces pourrait assurer à la compagnie un niveau de compétence supérieur, permettant d'augmenter la satisfaction des clients entraînant le succès autant de la compagnie que des concessionnaires.

Également, une meilleure formation aurait pour effet de diminuer le taux de roulement des employés des concessionnaires. Tous les employés devraient après la formation, faire des examens écrits pour être en mesure de travailler dans un concessionnaire. Les connaissances de la compagnie, du produit, de la gestion et du service à la clientèle seraient selon nous, des éléments importants. Nous croyons que si Ford haussait les standards face à ses concessionnaires, les clients seraient les premiers à en bénéficier. Il faut réagir rapidement pour conquérir la loyauté de la clientèle. Un changement d'image est nécessaire et la formation pourrait y contribuer.

La formation est un élément clé pour un concessionnaire, elle est une condition pour tirer le maximum de toutes les technologies mises en place à l'interne, mais aussi par le fabricant. « Cet élément peut être plus primordial que le recours aux nouvelles technologies de processus » (Julien, P.A., 1994). Même si un concessionnaire possède un personnel compétent, cette compétence doit être maintenue à jour.

3.4.4 La formation des employés du fabricant

La formation des employés dans une concession est une chose mais on a trop souvent tendance à oublier que les employés de la compagnie aussi se doivent d'être conscients des difficultés du terrain pour prendre des décisions réalistes. Un écart trop prononcé entre les compétences des employés de la compagnie et les problèmes rencontrés quotidiennement par les concessionnaires peuvent nuire considérablement à l'expansion d'une concession, et par voie de conséquence, celle de la compagnie.

Pour cette raison, Ford devrait exiger des stages chez ses concessionnaires pour tous ses employés. Une meilleure compréhension et une nouvelle vision du secteur en résulterait. Pour les employés de Ford cette expérience leur permettrait de connaître davantage les désirs et exigences de la clientèle. Cette expérience pourrait sans doute faire naître de nouvelles idées de développement et de gestion interne.

3.5 CE QU'ON PEUT DÉGAGER DU REENGINEERING DANS LE CONTEXTE DE FORD

Dans un milieu où la compétitivité oblige les fabricants à trouver des solutions et des processus de reengineering innovants, la place des concessionnaires a un rôle prédominant. En effet, la commercialisation du produit final leur revient et ils sont responsables en partie de l'image de la compagnie auprès des clients. De nombreuses actions ont été prises pour renforcer le service qu'ils peuvent offrir au client :

- On remarque que la compagnie opère une reconfiguration majeure dans les processus de communication autant à l'interne qu'à l'externe. Cette reconfiguration en ce qui concerne la transmission de l'information va permettre d'améliorer la communication fabricant-concessionnaire en terme de rapidité et d'efficacité. Les effets bénéfiques de cette reconfiguration, grâce aux technologies de l'information, vont se répercuter en bout de ligne sur les consommateurs qui seront mieux servis par les concessionnaires bien informés;

- Nous avons constaté également au niveau des produits que les technologies de l'information réduisent le temps et les coûts de développement, qui sont des éléments essentiels pour améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché;
- La compagnie veut aussi miser sur la formation en créant l'Université des concessionnaires. Nous croyons qu'une formation plus poussée supérieure à celle qui est offerte présentement (Fordstar) apporterait un avantage compétitif aux concessionnaires et à la compagnie. Les clients seraient plus satisfaits ce qui renforcerait leur loyauté. De plus, des stages chez les concessionnaires pour les employés de la compagnie apporteraient sûrement une nouvelle vision du secteur ce qui pourrait générer de nouvelles idées;
- Une réorganisation du travail par micro-équipe pour les Directeurs régionaux est une idée à retenir pour aider davantage les concessionnaires dans des domaines très spécifiques. Un Directeur régional ne peut en effet exceller dans tous les domaines et en bout de ligne, quand un problème prend du temps à être résolu, c'est le client qui en subit les conséquences. Avec des micro-équipes, le concessionnaire pourrait faire appel au Directeur régional concerné par la nature du problème. Avec une aide plus rapide et plus efficace apportée aux concessionnaires, les clients en tireraient un énorme bénéfice.

Il va sans dire qu'une action conjointe fabricant-concessionnaire est nécessaire pour faire du service à la clientèle une priorité. Mais de nombreux changements entrepris par le fabricant ne vont pas tous dans l'amélioration des relations avec les concessionnaires. Il semble en effet que Ford prend les moyens pour contrôler le marché de l'automobile du début jusqu'à la fin. Ses nombreuses acquisitions font en sorte de positionner la compagnie sur tous les plans du secteur automobile. Aux États-Unis, la compagnie se trouve à concurrencer ses propres concessionnaires dans la vente de véhicules, la location de véhicule, au niveau du service à la clientèle, dans la vente de pièces, et les pièces usagées. La concurrence sera encore plus grande si la compagnie poursuit son plan d'acquisition comme elle le laisse entendre.

Pourtant, une extension de Ford devrait toutefois s'opérer chez les concessionnaires pour développer une stratégie commune. Mais cela ne semble pas être l'idée des dirigeants de la compagnie, comme nous avons pu le constater par les différentes acquisitions de concessionnaires qui sont devenus Auto Collection et l'acquisition d'entreprises pour les pièces usagées. Ford semble plutôt compter sur elle-même pour relever le défi de la compétitivité en étendant ses opérations dans tout le secteur automobile.

La compagnie aurait-elle perdu confiance en son réseau ou aurait-elle décidé de couper un intermédiaire entre elle et le client pour augmenter ses revenus? Veut-elle simplement éviter que les grandes chaînes s'emparent de son réseau de concessionnaires? Difficile d'y répondre. Chose certaine la compagnie crée de l'incertitude dans son réseau, ce qui a pour effet de paralyser les investissements majeurs des concessionnaires, tels que les rénovations et les achats d'équipements, qui sont pourtant nécessaires au développement et à la croissance de la compagnie et des concessionnaires.

Conclusion

Le reengineering, tel que proposé par les deux précurseurs de ce concept (Hammer et Champy), est un modèle de développement économique nouveau. Pour cette raison, il suscite enthousiasme et passion auprès de nombreux consultants qui y voient là un remède pour de nombreuses entreprises ne sachant plus comment tirer efficacement leur épingle du jeu dans un monde économique où dominent une concurrence importante et une exigence accrue de qualité, de service et de variété de produits.

Or, à la lecture de ce mémoire, il semble que mettre en place une réingénierie des relations de sous-traitance dans le secteur de l'automobile constitue un défi de taille pour n'importe quel fabricant automobile. Les entreprises désireuses de s'engager dans cette voie se doivent de développer prudence et patience.

Comme tout modèle économique, le reengineering connaît des limites et des conditions de mise en place. De tels processus doivent être respectés pour éviter de compromettre gravement le développement d'une entreprise. Chaque auteur a d'ailleurs fait sa liste de « conditions gagnantes » dont les éléments communs sont la communication, la préparation et l'implication des employés pour réduire les phénomènes de résistance aux changements. Mais les échecs semblent pourtant nombreux selon Hammer et Champy qui avancent des taux variant entre 50% et 70%.

Dans l'industrie spécifique de l'automobile, nous avons pu observer à quel point les fabricants sentaient la nécessité d'envisager de nouvelles avenues de développement. Tous, à des degrés divers de leur chaîne de valeurs, ont entamé des processus de reengineering qui laissent d'ailleurs, et ceci n'est pas une surprise, une place très grande aux technologies de l'information. Outre le fait que les auteurs Hammer et Champy ont les premiers souligné l'importance de ce paramètre, les technologies de l'information constituent un facteur critique de développement dans l'industrie automobile : elles constituent un lien essentiel et quasiment irremplaçable entre un fabricant et ses concessionnaires. Ce lien à lui seul explique la difficulté que tout fabricant, et Ford en particulier, rencontre pour mettre en place ses processus de reengineering.

Les concessionnaires tiennent une place essentielle dans la chaîne économique puisqu'ils assurent la vente des véhicules. Ainsi, Ford tente de mettre en place un certain nombre de processus spécifiquement orientés vers eux. Comme nous avons pu le voir, ils s'avèrent cependant que certains de ces processus suscitent des conflits graves entre les deux parties (abandon de la marque Mercury et implication du fabricant dans le commerce de détail). D'autres au contraire, apportent aux concessionnaires des moyens de se développer et d'augmenter leur clientèle ce qui contribue à améliorer leur relation.

Comme nous avons pu le développer dans ce mémoire, ces améliorations portent à la fois :

- Sur les outils (systèmes informatisés en particulier) qui permettent aux concessionnaires de mieux servir leurs clients en planifiant mieux leur travail;
- Sur le support apporté aux concessionnaires et notamment l'organisation des directeurs régionaux qui permettrait une aide plus personnalisée aux concessionnaires;
- Sur le développement de nouveau concept avec les ouvertures des 'Voies rapides' (ou Fast Lane) pour assurer un service plus rapide au client et assurer un volume d'activité plus important aux concessionnaires.

Les relations entre fabricant et concessionnaire sont vraiment très particulières puisqu'ils dépendent l'un de l'autre pour se développer. Pour cette raison, on a tendance à croire que la domination économique du plus grand (c'est-à-dire du fabricant) lui attribue un pouvoir de négociation qui ne laisse aucune chance au plus petit (le concessionnaire). Comme nous avons pu le voir, il faut beaucoup nuancer cette croyance.

D'abord, parce que les propriétaires-dirigeants de concessions restent des chefs d'entreprises qui entendent diriger leurs affaires selon leurs propres valeurs et règles de gestion. Ensuite, et ceci est une conséquence directe, leur succès d'affaires sont très variables. L'âge du propriétaire-dirigeant, sa formation et son expérience expliquent en très grande partie cet état de fait et il est très difficile au fabricant de convaincre un concessionnaire en difficulté financière d'investir dans l'amélioration de

l'édifice, l'implantation d'un nouveau système ou dans la formation. Pourtant, en bout de ligne, c'est l'image du fabricant qui sera entachée...

Il en résulte que l'amélioration des relations fabricants-concessionnaires repose avant tout sur une relation de confiance, bien plus que sur une entente contractuelle. C'est un travail de longue haleine qui demande de chaque côté un respect des règles d'affaires. Dans ses processus de reengineering, le fabricant doit prendre des mesures qui rassurent son réseau de concessionnaires. Ces mesures ne seront efficaces que si les concessionnaires s'impliquent ce qui suppose un effort de communication et d'information afin qu'ils comprennent les avantages qu'ils peuvent en retirer. Mais chaque concession est un cas unique et une standardisation de cette communication peut ne pas porter les fruits espérés...

Par conséquent, on peut logiquement se poser la question : Dans un contexte où les changements sont si nombreux et où chacun devra démontrer ses facultés d'adaptation pour survivre, que sera l'avenir des concessionnaires?

Bibliographie

- Arcand, D. (1999). « *Échec des négociations locales anticipées à l'usine GM de Boisbriand* ». La Presse 16 juin, p. D4.
- Arcand, D. (1999). « *Québec est prêt à aider GM à convertir l'usine de Boisbriand au modulaire* ». La Presse 17 juin, p.E2.
- Ashley, S. (1997). « *Keys to Chrysler's comeback* ». Mechanical Engineering, p.88-90.
- Aubert, B., Bouchard, L., Gingras, L. (1995). « *La réingénierie : vision globale et rôle des TI* ». Gestion, vol. 20, no. 2, Juin, p. 56-62.
- Bashein, B. J., Markus, M. L. et Riley, P. (1994). « *Preconditions for BPR Success* ». Information Systems Management, 11 (2), p.7-13.
- Bergeron, F. et Falardeau, J. (1994). « *La réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes* ». Les Éditions Transcontinentales inc.
- Bernier, Pinsonneault, Rivard et Blouin (1995). « *La réingénierie : un processus à gérer* ». Gestion, vol.20, no. 2, juin, p.44-45.
- Blili, S., Raymond, L. (1993). « *Information technology : Threats and opportunities for small and medium sized enterprises* ». International journal of information management. 13, 439 - 448.
- Blili, S., Rivard, S. (1989) « *Technologies de l'information et stratégies d'entreprises : les prémisses d'une mutation* ». TIS, vol. 2, no. 2, p. 25-47.
- Bradford, W. (1999). « *Ford extends its retail strategy to United Kingdom dealerships* ». Automotive News, February 22, p.26.
- Brunet, S. et Gardin, H. (1995). « *Pratiques du Reengineering : Redessine-moi l'entreprise* ». Paris, ESF éditeur.
- Buchholz, K. (1999). « *Getting bigger not Freudenberg-NOK style* ». Automotive Engineering International, January, p.49.
- Champy, J. (1995). « *Reengineering du Management* ». Paris, Dunod.
- Coltman, M. M. (1982). « *Franchising in Canada pros and cons* ». Vancouver : International self-counsel press.
- Connelly, M. (1999). « *Virginia to Ford : Not here, not now* ». Automotive news, May 31, p.1,43.

- Connelly, M. (1998). « *Left coast is right place to create new wave of products* ». Automotive News, January 26, p.1, 61.
- Connelly, M. (1999). « *Ford dealership in Salt Lake City holds its own amid Auto Collection* ». Automotive News, June 14, p.1, 51.
- Connelly, M. (1999). « *Ford drops 1-price mandate* ». Automotive News, May 3, p.47.
- Connelly, M. (1999). « *Ford hangs out used-part shingle* ». Automotive News, May 3, p.46.
- Crain, K. (1999). « *Be careful Ford : Pleasing owners is new for makers* ». Automotive News, August 16, p.12.
- Cross, Feather, Lynch (1994). « *Corporate Renaissance : The Art of Reengineering* ». Blackwell Publishers.
- Darmon, R. Y., Laroche, M., Petrof, J. V. (1990). « *Le marketing fondements et applications* ». Montréal : McGraw Hill, éditeurs.
- Davenport, T.H. (1994). « *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology* ». Boston : Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. et Short, J.E. (1990). « *The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign* ». Sloan Management Review, 31 (4), p.11-27.
- Davenport, T.H. et Stoddard, D. B. (1994). « *Reengineering : Business Change of Mythic Proportions?* ». MIS Quarterly, 18 (2), p.121-127.
- Dickey, S. (1998). « *Chief automotive supercharges resource planning Midrange Systems* ». Spring House, May 25, p.9.
- Dietz, J. (1999). « *When Gen X meets aging baby boomers* ». Marketing News, May 10, p.17-18.
- Dilger, K.A. (1998). « *Gear up and go* ». Manufacturing Systems. August, p.A24-A28.
- Diridollou, B et Vincent, C. (1997). « *Le client au cœur de l'organisation : Le management par les processus* ». Paris, Les Éditions D'organisation.
- Douglas, J., Taylor, G. (1992). « *Franchising in Canada* ». Don Mills : CCH canadian limited.
- Dove, R. (1998). « *Building a principle-based knowledge management practice* ». Automotive manufacturing & production, February, p.16-17.
- Ducrocq, C. (1991). « *Concurrence et stratégies dans la distribution* ». Paris : Vuibert entreprise.

- Dufresne, M. (1999). « *Une PME de Thetford Mines crée un logiciel destiné au secteur de l'automobile* ». La Presse, 9 Juin, p.D9.
- Edwards, N. (1997). « *Scope for change* ». Supply Management, October 30, p. 36-37.
- Eldridge, E. (1998). « *Automakers hope perks pique buyers' interest* ». USA Today, November 30, p. 6B.
- Eldridge, E. (1999). « *AutoNation car dealership aimed at Internet users* ». USA Today, May 10, p.2B.
- English, B. (1995). « *Les concessionnaires. Mais qui sont-ils?* ». Carguide, 24 (no.4), 74.
- Ettlie, J.E. (1999). « *Ford and the total transportation experience* ». Automotive Manufacturing & Production, March, p.18-19.
- Fauveau, J.C. (1991). « *Le monde de la distribution* ». Noisiel : Les presses du management.
- Ford Motor Company (1999). « *Consumer Focus* ». April 16.
- Ford, H. (1992). « *Propos d'hier pour aujourd'hui* ». Paris : Masson.
- Galva, R. (1996). « *Nouvelle approche de la production : Optimisation et Maîtrise des Processus de Production par la Méthode MIP* ». Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- Gardner, G. (1997). « *Nasser aces his midterm* ». Ward's Auto World, p.38-39.
- Gauthier, B. (1995). « *Recherche Sociale* ». 2^{ième} édition, Presses de l'Université du Québec.
- Gingras, L. et Roy, M-C. (1996). « *Les composantes essentielles d'un projet de réingénierie* ». Rapport final de projet CER, document B-29, CEFRIIO.
- Glueck, W. et Jauch, L. (1984). « *Business Policy and Strategic Management* ». McGraw-Hill.
- Gohring, N. (1998). « *Auto location services poised for takeoff* ». Telephony, July 20, p.34.
- Gooch, H. (1998). « *Offer service with the solution* ». Pest Control, October, p.4.
- Green, J. (1997). « *One line at a time* ». Ward's Auto World, August, p.32-33.
- Grover, V., Kettinger, W.J. (1995). *Business process change*. Idea group publishing. Harrisburg : p.103-104.
- Guillermo, L. (1998). « *Power steering : Ford* ». Business Mexico, p.62-63.
- Hall, G., Rosenthal, J. et Wade, J. (1993). « *How to make Reengineering Really Work* ». Harvard Business Review, 71 (6), p.119-131.

- Halliday, J. (1999). « *Ford to halt its ads in some magazines* ». Automotive News, July 26, p.6.
- Hamel, G. (1997). « *Killer strategies that make shareholders rich* ». Fortune, June 23, p.70-84.
- Hammer, M. (1990). « *Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate* ». Harvard Business Review. July/August, p.104-112.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993). « *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* ». Nicholas Bradley Publishing, London.
- Hammer, M. et Stanton, S.A. (1995). « *The Reengineering Revolution : A Handbook* ». (New York : Harper Business).
- Harrington, H.J. (1991). « *Objectif Qualité Totale, Un Processus D'amélioration Continue* ». Publications Transcontinental inc.
- Harrington, H.J. (1994). « *La réingénierie des processus administratifs* ». Les Éditions Transcontinentales inc.
- Harris, D. (1999). « *AutoNation grows on Web* ». Automotive News, May 31, p.1.
- Healey, J.R. (1998). « *Toyota : End of the road for bad dealers* ». USA Today, January, p.3B.
- Herniaux, G. et Noyé D. (1990). « *Améliorer la qualité des processus : Pour Maîtriser la complexité des processus dans l'entreprise* ». Paris, INSEP éditions.
- Hiatt, J. (1996). « *Reengineering Success Factors* ». Working paper for the Quality Leadership Center.
- Hockwald; Lambert (1995). « *Franchise fever. The magazine for magazine management* ». vol. 24, iss : 7, April 15.
- Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). « *Strategic formulation : analytical concepts* ». St-Paul, Minnesota. West publishing company.
- Houke, H. (1995). « *Trade myths. Forbes* ». vol. 155, iss : 12 June 5, p. 87.
- Iacocca, L. (1985). « *Iacocca* ». Paris : Édition Robert Laffont.
- Industries Canada (1994). « *Revue statistique sur l'industrie canadienne de l'automobile* ».
- Industries Canada (1997). « *Revue statistique sur l'industrie canadienne de l'automobile* ».
- Jackson, K. (1998). « *GM ready to strip divisions* ». Automotive News, August 3, p.1,45.
- Jacot, J.H. (1990). « *Du fordisme au toyotisme?* ». Paris : La documentation française.

- Jones, D.T., Roos, D., Womack, J. P. (1992). « *Le système qui va changer le monde* ». Paris : Dunon.
- Juilliard, P. (1999). « *L'automobiliste du 21^e siècle : de plus en plus assisté par l'électronique* ». La Presse, 7 août, p. H15.
- Kerwin, K., Naughton, K. (1997). « *The future of the American car. Can Detroit finally make cars that baby boomers like?* ». BusinessWeek, December 1, p.134-148.
- King, J. (1998). « *Chrysler soups up data access* ». Computerworld, July 13, p.1,85.
- Kotter, et al. (1998). « *Harvard Business Review on Change* ». Boston : Harvard Business School Press.
- La Presse (1999). « *GM devrait exercer son option et acheter le reste des actions du constructeur Saab* ». 31 juillet, p.B4.
- La Presse (1999). « *Importante restructuration prévue chez Nissan* ». 14 juin, p.B4.
- Lapham, E. (1999). « *Dealers shun FRN leader* ». Automotive News, February 22, p.1.
- Leclerc, L. (1998). « *Reengineering at Genuine Parts* ». Employee Benefit Plan Review, March p. 54-55.
- Les Affaires (1999). « *Deragon est prête pour la révolution* ». 30 octobre, p.11.
- Lewis, D. (1995). « *Still 'fooling around with cars. Franchising world* ». [FRA] vol. 27, iss : 1, Jan./Feb. p. 65.
- Lutz, R.A. (1997). « *Holistic thinking* ». Executive Excellence, May, p.7-10.
- Maccoby, M. (1997). « *Is there a best way to build a car?* ». Harvard Business Review, Nov/Dec, p. 161-172.
- Maclean's (1999). « *Net Gains* ». July 12, p.1.
- Marissal, V. (1999). « *Magna voudrait acheter l'usine GM de Boisbriand pour y assembler des autos* ». La presse, 17 juin, p. E1.
- McGuckin, R. (1999). « *Lessons for Asia from America's past* ». Across the Board, January, p.56.
- Messner, E.(1994). « *Car dealer markets automobile on line* ». Network vol. 11, iss :23 June 6, p. 15.
- Moad, J. (1999). « *Ford shifts gears* ». PC Week, April, p.91.
- Muhammad, T.K. (1998). « *Shining in the lone Star State* ». Black Enterprise, June, p.136-144.
- Murphy, T. (1997). « *Basic Training* ». Ward's Auto World, August, p.65.

- Narasimhan, R. (1998). « *Linking business unit and material sourcing strategies* ». Journal of Business Logistics, p. 155-171.
- Parker, J. (1994). « *ABC Guide to Business Process Reengineering* ». Industrial Engineering, May, p.52-53.
- Parker, J.G. (1999). « *DaimlerChrysler reengineers* ». Traffic World, April 26, p.18.
- Picker, I. (1997). « *Alex Trotman of Ford Motor Co. : The 10 billion man* ». Institutional Investor. October, p.23-27.
- Piszcalski, M. (1997). « *ERP : Consider connectivity* ». Automotive Manufacturing & Production, April, p.20-21.
- Porter, M. E. (1983). « *The technological dimensions of competitive strategy* ». Management policies, Jai Press, vol. 1. p. 1-33.
- Porter, M. E. (1985). « *Competitive advantage* ». The Free Press . New-York.
- Porter, M.E., Millar, V. E. (1985). « *How informations gives you competitive advantagy* ». Havard Business Review. vol.63, no. 4. p. 149-160.
- Prassad, B. (1998). « *Review of QFD and related deployment techniques* ». Journal of Manufacturing Systems, p. 221-234.
- Rappleye, W.C. Jr. (1997). « *Auto suppliers surge* ». Ward's Auto World, August, p.41-50.
- Road &Track (1999). September, p.18.
- Rode, J. (1999). « *Road map to competitive advantage!* ». Communications News, April, p.38-41.
- Rudnick; W. (1980). « *Le franchisage aux États-Unis : vue d'ensemble* ». Illinois.
- Schulman et al.(1999). « *Shared Services : Adding Value to the Business Units* ». New York, John Wiley and Sons, inc.
- Serafin, R. (1995). « *Bumper to bumper. Advertising age* ». (ADA) vol, 66, Aug. 28, p. 12.
- Smith, J.F. (1999). « *Deeds, not words* ». Executive Excellence, April, p.11-12.
- Sutton, R. (1998). « *Beat the dealers at their own game* ». Credit Union Magazine, January, p.66.
- Taylor, C. T. (1999). « *The IQ Q&A : David Ropes* ». Mediaweek, May, p. IQ30-IQ37.
- Teresko, J. (1998). « *The new race* ». Industry Week, October 5, p.40-46.

- Vasilash, G.S. (1997). « *Beware the nay sayers* ». Automotive Manufacturing & Production, April p.8.
- Vasilash, G.S. (1999). « *On 'e'* ». Automotive Manufacturing & Production, May, p. 46.
- Vlasic, B. (1997). « *Too many models, too little focus* ». BusinessWeek, December 1, p.134-148.
- Wallace, B (1998). « *IT revamp fuels auto parts maker's expansion* ». Computerworld, November, p.6.
- Wallace, B. (1998). « *Mercedes-Benz uses 'teleweb' technology for luxury service* ». Computerworld, September 21, p.4.
- Wallace, B. (1999). « *Hyundai moving its spare parts closer to its dealers* ». Computerworld, January 11, p.12.
- Wallace, B. (1999). « *Software will let customers book that oil change online* ». Computerworld, February 8, p.48.
- Watts, J. (1994). « *The Business Change and re-engineering interview : Tom Davenport* ». Business Change and Re-engineering, 2 (1), p. 2-6.
- White, G.L. (1998). « *General Motors to Take Nationwide Test Drive on Web---Automaker to Expand Its Internet Site to Offer Prices, Inventory Information* ». Wall Street Journal, September 28, p. B4.
- Wilder, C. (1997). « *More than electronic commerce* ». Informationweek, december 15, p.30-40.
- Woodyard, M. (1999). « *Axed Mercury franchises prompt suit* ». Automotive News, July 19, p.8.

ANNEXE





Ford Motor Company



Consumer Focus

Ford Motor Company



FORD'S CONSUMER FOCUS

2 Chairman's Message

Ford in the 21st century

3 Chief Executive Officer's Message

A progress report on meeting our vision of becoming the world's leading consumer company that provides automotive products and services

6 Transformation and Growth

A special section on Ford's strategic direction — how we're increasing our consumer focus as we transform and grow our company

8 Sources of Competitive Advantage

Ford's five sources of competitive advantage that we will leverage to drive continuous improvement, transformation and growth

16 Growing our Automotive-Related Businesses

An overview of our three major automotive-related operations — Ford Credit, Visteon Automotive Systems and Hertz Corporation

19 Corporate Clarity

Our portfolio approach to managing the business, with a description of our major operating units, 1998 operating highlights, competitive strengths, and 1999 priorities and milestones

23 Board of Directors

25 Tribute to Alex Trotman

26 Company Officers

28 Spirit of Ford

Our exciting new automotive science and technology center in Dearborn opening in spring 1999

29 Let's Chat About the Business

A sample of the global weekly e-mail that enables Ford's CEO and 145,000 employees to have an unfiltered running dialog

30 Glossary of Terms

31 Financial Results

74 Information for Shareholders

About The Cover: As we drive to deliver superior shareholder value in the 21st century, Ford is developing an intense Consumer Focus. Our vision is to be the world's leading consumer company that provides automotive products and services. We are working to deliver our vision with strong brands and breakthrough vehicles such as the all-new Ford Focus, shown on the cover. Focus is the first vehicle completely developed using the lean processes of the global reengineering effort we call Ford 2000. Focus was introduced in Europe in autumn 1998 and won the prestigious European Car of the Year Award (shown at right). Ford Focus will be sold in North America beginning in autumn 1999. With planned worldwide volume of more than one million vehicles, Focus is Ford's Model T for the 21st century.



Operating Highlights

	<u>1998</u>	<u>1997</u>	Percent Change
FINANCIAL RESULTS			
Vehicle unit sales (in thousands)			
- North America	4,370	4,432	
- Outside North America	2,453	2,515	✓
Total Worldwide	<u>6,823</u>	<u>6,947</u>	down 1%
Sales and revenues (in millions)			
- Automotive	\$119,083	\$122,935	✓
- Financial Services	23,583	22,413	✓
Total Company	<u>\$142,666</u>	<u>\$145,348</u>	down 1%
Automotive capital expenditures			
- Amount (in millions)	\$ 8,113	\$ 8,142	even
- As a percentage of automotive sales	6.8%	6.6%	
Automotive cash at year-end (in billions)			
- Gross cash and marketable securities	\$ 23.8	\$ 20.8	✓
- Net cash and marketable securities	14.0	12.7	up 10%
Net income (in millions)			
- As reported	\$ 5,939	\$ 6,088	✓
- Excluding one-time items	6,570	5,988	up 10%

EARNINGS AND DIVIDENDS

Earnings per share			
- As reported	\$ 4.72	\$ 4.94	✓
- Excluding one-time items	5.30	4.86	up 9%
Quarterly dividends per share (effective 4th quarter)	46¢	42¢	up 10%

FINANCIAL RETURNS

After-tax returns on:		
- North American automotive sales	5.3%	5.1%
- Total automotive sales	4.0%	3.9%
- Common and Class B stockholders' equity	25.4%	24.4%

SHAREHOLDER RETURNS

Increase in common stock price	82%	51%
Total shareholder returns	89%	57%

- ✓ - All-time Ford record
- ✓ - Best since 1988
- ✓ - Top-Quartile performance among S&P 500 companies

NOTE: Results shown here exclude The Associates, which was spun off in 1998.

Ford in the 21st Century

No company has had a greater impact on the lives of people around the world in the 20th century than Ford.

We put the world on wheels with the moving assembly line and the first affordable car for the masses. And we made the world a better place with five-dollar-a-day wages and pioneering efforts to reduce, recycle and reuse.

Going forward we intend to honor the past, but not live in it. We want to find better ideas for a new century. For consumers, for shareholders and for the world.

As we move into the 21st century, we know that great products alone aren't going to be enough. We are leaving behind the industrial age and entering the information age – the age of the consumer. The company is expanding its definition of customer satisfaction – beyond products, and even beyond the sales and service experience.

Our vision is to be the world's leading consumer company for automotive products and services. We want to find ingenious new ways to delight consumers, provide superior returns to shareholders and improve the communities we live in and the world we share.

We see no conflict between business goals and social and environmental needs. I believe the distinction between a good company and a great one is this: A good company delivers excellent products and services, a great one delivers excellent products and services and strives to make the world a better place.

Great companies understand that to fully meet the expectations of consumers, they must address the concerns of society. That is the only way to ensure sustainable development and growth. It also is the best way to richly reward shareholders.

How does social responsibility support shareholder value?

At Ford plants around the world, we are lowering emissions and reducing waste, and in the process saving money. Last year Ford became the first and only automotive company to certify its plants around the world under ISO 14001, the international environmental management standard. By meeting ISO 14001 standards, we will continue to improve our environmental performance and also reduce our costs by hundreds of millions of dollars over a five-year period.

That helps consumers, investors and the community. We will create more overall value like this for all our stakeholders in the future by sharpening our consumer focus and transforming and growing our company. This report explains what we mean.

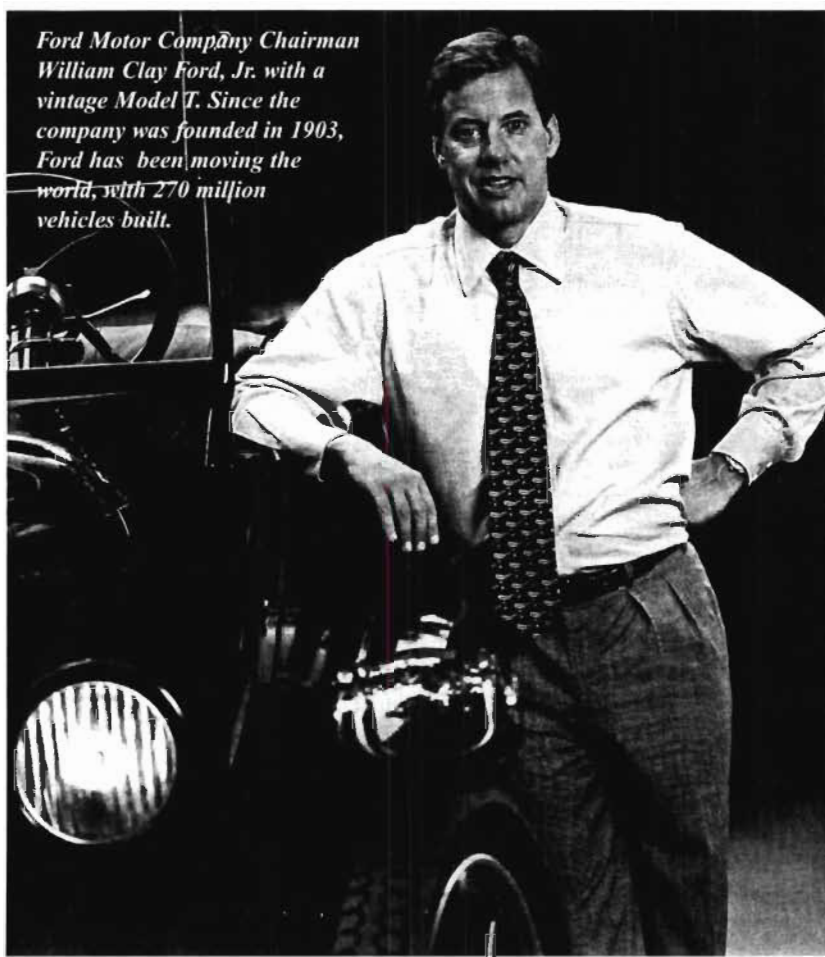
I've worked for Ford Motor Company for 20 years, and served on its Board of Directors for 10 years. It's more than a job to me – it's my heritage and my way of life. I view the company and its employees as an extended family.

The outpouring of concern and support for those affected by the tragedy at the Rouge complex confirmed this belief. We were all terribly saddened by this horrible event. But a sense of family sustained us in this difficult period. I know it will continue to be a source of strength for us in the future. Ford is a great company because of the caring people who work here, and I am proud to be part of this great company.

My predecessors at Ford, going all the way back to my great-grandfather Henry Ford, have given our company a strong foundation, and a history of innovation and caring. It will be my privilege to be Ford's chairman as we build on that foundation. And we will take the company to new heights in the 21st century.

William Clay Ford, Jr.

William Clay Ford, Jr.
Chairman of the Board
March 11, 1999



Ford Motor Company Chairman William Clay Ford, Jr. with a vintage Model T. Since the company was founded in 1903, Ford has been moving the world, with 270 million vehicles built.

To Our Shareholders and Consumers

Ford is a team of diverse entrepreneurs, across 200 markets on six continents.

Ford people share the energy and excitement of feeling like business people running their own small companies. They know the thrill of success when consumers invest their own hard-earned cash into our products, our services, our company. They are carrying forward the spirit and ingenuity of our founder, acting nimbly, and leading with passion.

That's our vision. That's our "DNA." And that's where Ford is headed. We're all energized by what the future holds, and ready to take decisive action. We're passionate about our consumers – and, of course, our shareholders.

Let me start with a short story.

Five years ago, we began remaking Ford to really compete in a global, diverse marketplace. One where economies around the world have become truly interconnected.

Where consumers get information instantly with ease through use of the Internet. And where making consumers pay higher prices to recover cost increases just "isn't on" anymore.

With Ford 2000, we formed one global enterprise. We reengineered our processes to become more efficient and responsive – stronger products, higher quality, at lower cost.

Our aim was to be the world's leading automotive company – no excuses. And I think the results have been pretty impressive.

We've launched an incredible array of new vehicles, with several actually creating or redefining market segments, like the Lincoln Navigator sport utility vehicle. Our quality is best-ever. We've made tremendous gains in productivity. In the past two years we reduced our total costs by more than \$5 billion, and became the world's most profitable automaker.

We've had 11 consecutive quarters of improved earnings. Since the end of 1993, our market capitalization has grown three and a half times, from \$20 billion to

\$70 billion. And our total shareholder returns have outperformed the market by a wide margin.

Personally, I'm proud of the Ford team for achieving these results.

Passion and Leadership

But the story is far from over – we knew we had to do more. Ford has a rich history of innovation and entrepreneurial spirit. It's a great business. We wanted all of our people to have this spirit, and a real passion for our business and success. We wanted Ford enthusiasts!

So, we started a broad educational effort. We began teaching entrepreneurial business principles to our people. We wanted them to feel and behave more like owners, with a deep appreciation of what it means to be a shareholder.

We became teachers. Business acumen was taught in intensive three-day sessions to all salaried employees. We called it Business Leadership Implementation, or BLI. Executives participated both as students and as teachers. Believe me, you don't really know a subject until you get out and teach it! BLI also featured team-oriented community service, and a



Ford Motor Company President and Chief Executive Officer Jac Nasser with the Thunderbird concept. This exciting model features nostalgic design elements from Thunderbirds of 1955-57 and 1961-62, simplified into contemporary forms.

100-day project aimed at improving top- or bottom-line growth. The results of these projects also have been impressive, and are providing immediate benefit.

Our teaching and learning didn't stop there. In the age of the Internet, information in any large corporation should flow without barriers of any kind. Senior managers typically invest a lot of time informing investors and consumers. We need to take as much time – if not more – informing our own employees.

With that in mind, I began a global weekly e-mail newsletter called "Let's Chat" that goes to 145,000 people in the company. We now have a running dialog between the CEO and employees that is unfiltered. A sample is shown on page 29. This is just the beginning. We intend to have information move without boundaries to allow our people to be more effective and responsive.

I'll tell you, this new teaching and learning process is working. We're looking at our business in a fundamentally different way. As a business in total, and as a portfolio of four main businesses – Automotive, Ford Credit, Visteon and Hertz.

We give each business its own profitability and growth targets. Then, each one breaks down its business into meaningful pieces to grow and improve. We're also pursuing synergies across the four businesses to accelerate growth, sharpen our competitive advantage and improve asset efficiency. We're also maintaining the flexibility to add to, or delete from, the portfolio over time, with a focus on superior shareholder value.

Consumer Focus

The changes we've made have been nothing short of transformational, producing record results and pushing our company to a position of financial strength. But to continue to achieve superior shareholder returns, we know that we must sharpen our consumer focus. That's

why our vision now is to be the world's leading consumer company that provides automotive products and services – not just the world's leading automotive company.

It might seem like a subtle change, but it's one that really describes where we want to go.

To further transform ourselves and profitably grow our business, we are passionately pursuing what we call a "consumer headset."

That starts with understanding the rational requirements of consumers. Package. Price. Quality. Safety. Value. Driving dynamics. The functional and practical items necessary to satisfy consumers.

For example, we're now looking at costs from a consumer's perspective, not just a manufacturer's view, through the entire ownership cycle. This point of view gives us better insight into ways to bring greater value to consumers, and it provides ideas on how to expand the breadth of our business and keep in contact with people who buy our products.



Another example – we've dedicated ourselves to finding even better ways of delivering cleaner and safer vehicles to consumers at a faster pace. Our rallying cry is "Cleaner, Safer, Sooner."

In the past year, we announced a series of environmental and safety advances, including depowered front air bags, side air bags, and a computer-based "smart" Advanced Restraint System. We also initiated low-emission vehicle standards in all our 1999 model year sport utility vehicles.

Keep in mind that cars and trucks touch people on an emotional level in ways other products just don't. So having a consumer focus also means having an intuitive – really visceral – feeling for the things that will surprise, delight and excite. Products like our industry leading "Built Tough" Ford trucks and the new Ford Thunderbird concept come to mind as great

examples of vehicles that make that emotional, human connection.

We have six great automotive brands – Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar, Aston Martin. And we are acquiring Volvo Cars, another great brand with consistently

unique appeal.

Volvo also provides synergies, growth,

and the opportunity to reach new customers and further strengthen our position in the premium vehicle market. It's a real "jewel" of a brand that we're proud to bring into the Ford family!

Lincoln Mercury's move to California in 1998 was aimed at getting closer to consumers in a leading-edge market. To think differently. To act differently. To make the emotional connection. The 2000 Lincoln LS exemplifies this new and exciting direction.

The 1999 North American International Auto Show in Detroit marked a turning point for Ford. For the first time, we displayed all our brands together under the Ford "Trustmark." We think a caring, dynamic company can be an umbrella that strengthens all the brands under it.

Auto Collection, our new retail network, embodies this philosophy. In Tulsa and San Diego, and more cities to come, all our brands are sold in a more coordinated way. This enhances the brands – individually and in total – and reduces distribution costs. It also enables us to get closer to consumers and build and broaden a relationship that will last throughout the ownership experience, and provide new growth opportunities.

We're also continuing our "reasoned approach" to growth around the world, using local partners and targeted investments. This strategy is being used in countries such as China, India and Thailand.

Consumer focus. Strong global brands. Leading quality and value. Nimble leadership and teamwork. Corporate citizenship.

VOLVO

The Leaf and Road symbol above represents harmony between the environment and transportation. This Ford trademark is used on a variety of Ford products and literature to show Ford's commitment to protecting the environment.

And a passion for growth. These are key elements of our vision of becoming the world's leading consumer company that provides automotive products and services, and delivering superior shareholder returns. And we are totally committed to succeeding.

Consistent Results

But the team and I want results! So, along with a clear vision and a strong consumer focus, we've established specific, measurable objectives. These results-oriented targets tell us if we're headed in the right direction short-term. Longer term, they will tell us – and you – if we've achieved our vision.

To stretch the team to achieve tough objectives, in 1997 we began to publicly state annual financial goals for our automotive business. In 1998, we added goals for our automotive-related businesses. I think "going public" really motivated us to succeed – out of pride and the sense of challenge it provided.

Well, in 1998, we met or exceeded six of our eight financial milestones.

For 1999, our automotive milestones will stretch us further: 5 percent or more return on sales in North America, earnings growth in Europe, improved operating results in South America, total costs down \$1 billion from 1998 and capital spending of \$8.5 billion.

Automotive-related milestones are: earnings growth of 10 percent for Ford Credit, record earnings for Hertz, earnings growth and \$2 billion of new business for Visteon.

These financial milestones really work – by guiding our efforts and marking out progress for all of our stakeholders. But our ultimate measure of success is total shareholder return.

We measure how we're doing in shareholder return against the Standard & Poor's 500 – not just how we are doing compared with other automotive companies. If we want to be a truly superior consumer company, we have to measure ourselves against the best.

So, our goal is to be in the top 25 percent of S&P 500 companies for shareholder returns, over time. It may not be realistic to expect to be in the top quartile every year. But we must be there consistently to achieve our vision.

The nearly 30 percent return we achieved over the past five years is good – but puts us in the second quartile. Our average annual return of 52 percent for the past three years is in the top quartile. And our 89 percent return in 1998 is clearly in the top quartile. This kind of performance is what we're about!

Continuous Transformation

In the 20th century, the automotive business has been a mass production industry. The global economy and advanced information age technology are changing that very quickly. A fundamental change is shifting the focus from mass production to individual consumers. At the same time, a fairly dramatic consolidation within the industry is happening.

To be successful, companies will always need world-class manufacturing efficiency and quality. But that's not enough – they'll also need a new level of understanding of the consumer. One that acknowledges and includes the rational and the emotional. In short, a global strategy with a local heart!

Over the next few years, we'll be remaking Ford into a very different company. An even stronger company. A company with a future as strong as its heritage. Above all, we'll be building a company that adapts and changes as fast as the consumers it serves.

Ford is a global company rich in diversity, with a long heritage of working among various cultures, languages, disciplines and orientations. We've begun providing



employees with opportunities to realize their potential faster than they would elsewhere. We've launched initiatives for them to grow through learning. We recognize the importance of growing and attracting outstanding people who can make a real difference through their leadership in the business. We must identify them, develop them and provide them genuine opportunities to make an impact.

This journey is in its initial stages, but it is picking up momentum. We intend to accelerate it, and build leadership at all levels. Leadership whose attitudes and behaviors reflect the importance of consumer focus, growing people and actively driving the transformation of Ford.

I'm extremely proud of our team's results to date, and we're absolutely ready to take Ford to the next level!

In closing, on behalf of the entire Ford team, I would like to express our sympathy and support for all the employees and families involved in the tragedy at our Rouge complex. We all were deeply saddened. The safety and well being of our Ford family has been and always will be of paramount importance to us. We will move forward in honor of these family members.

JACQUES NARSEZ

President and
Chief Executive Officer
March 11, 1999

Ford has obtained a majority interest in Norwegian-based PIVCO Industries, manufacturer of the two-passenger TH!NK electric car shown above. TH!NK is a lightweight, plastic-bodied, zero-emissions vehicle designed for those who want an environmentally friendly small car. In 1999, Ford will assist PIVCO with introducing TH!NK in Finland, Denmark, Norway and Sweden.

Transformation and Growth

"In the early stages of Ford 2000, Ford Motor Company's emphasis was on increasing global competitiveness and improving efficiency and productivity. More recently, the emphasis has been on educating all levels of the organization to think and act like owners. Now we're moving to the next stage: sharpening our consumer focus — the key to spurring real transformation and growth."

*- Jac Nasser,
President & CEO*

Ford has been very successful at improving its base business. We have achieved 11 consecutive quarters of improved earnings. Our quality is our best ever, and we have improved the structure of our business. The company continues to get better and better at doing more with less.

At the same time, Ford is moving ahead on a broad variety of fronts to provide consumers with exactly the products they want, when they want them, with ever-improving value and outstanding service.

Transformation

The transformation of Ford to a consumer-focused organization has already begun. In several specific markets, Ford has opened Auto Collection retail operations, a revolutionary approach to sales and service which shifts emphasis away from Ford dealers competing with other Ford dealers to Ford better serving the consumer throughout the ownership experience.

In 1998, Lincoln Mercury moved its operations to Southern California, a strategic move calculated to place that organization, both culturally and geographically, in the heart of its target market.

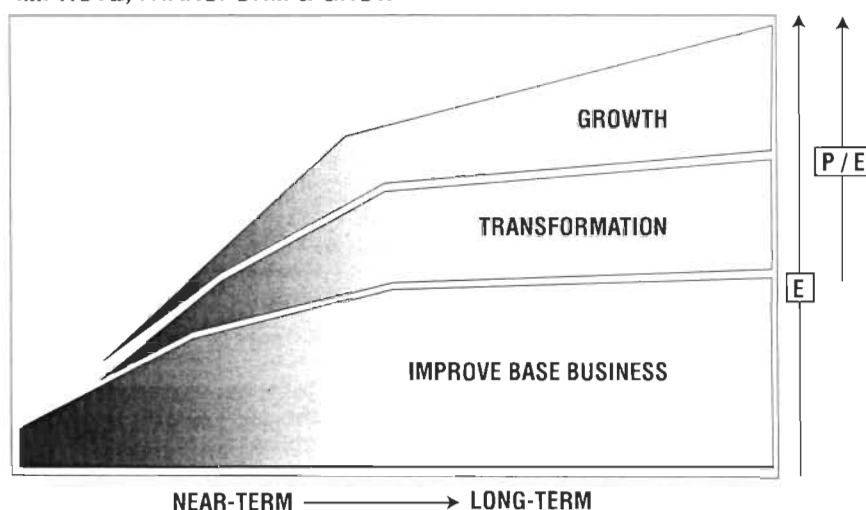
Our pending acquisition of Volvo Cars will continue our transformation and provide an opportunity for profitable growth.

Growth

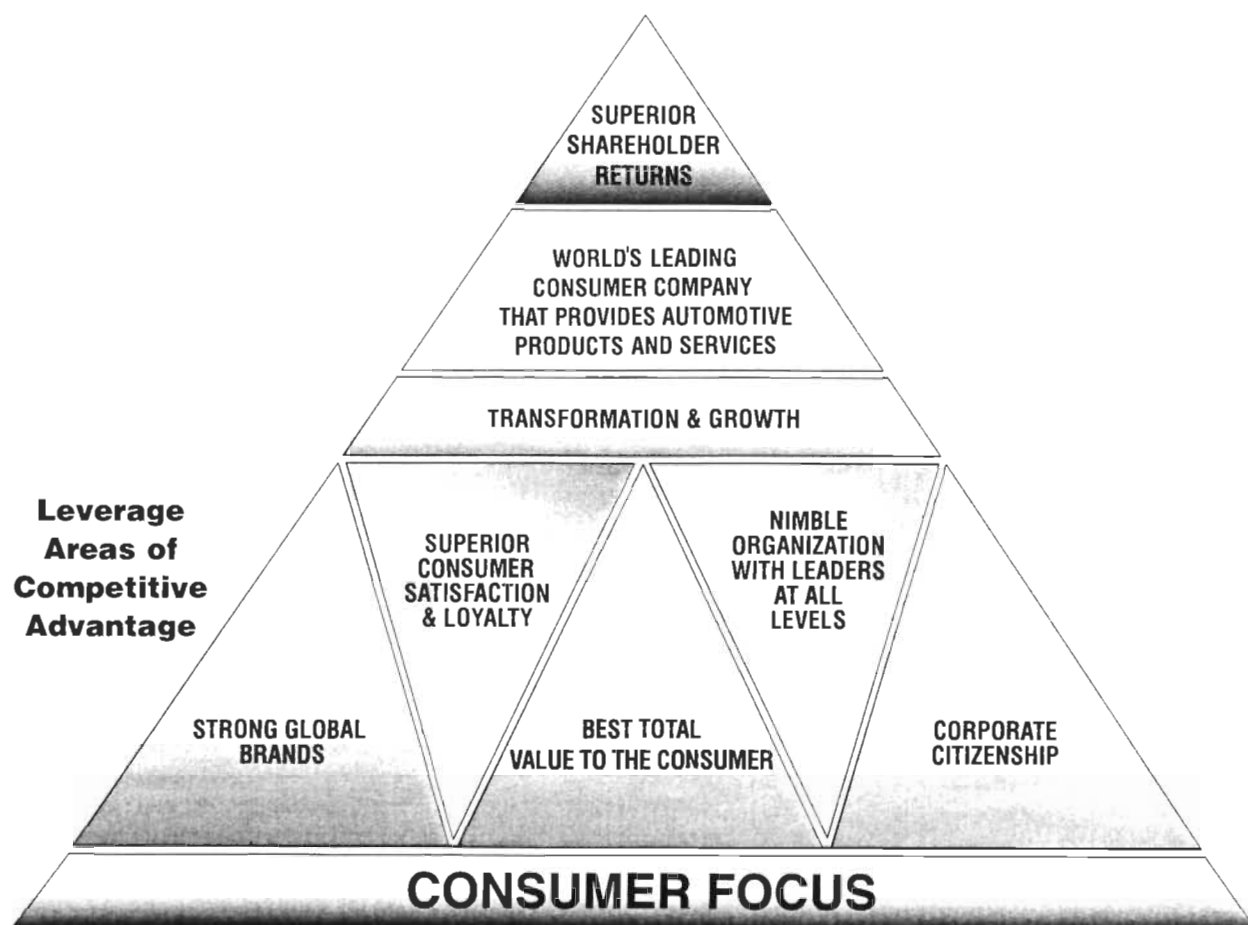
We believe that growth is necessary to create enduring shareholder value. As a result, we have developed a multi-dimensional strategy to grow profitably. We are using our strong brands and great products to expand our market share. In emerging markets, we are positioning ourselves for longer-term growth opportunities. We are evaluating new opportunities downstream in the value chain, closer to the consumer, and we are pursuing — where they make business sense — further synergies with Ford Credit and Hertz.

As we think about the business and our strategy for success in the future, there are three elements — continue to improve the base business, transform the business and grow the business. All of these elements help improve our earnings ("E"), shown on the right of the chart. Transformation into a true consumer company and profitable growth are necessary to increase our price-to-earnings multiple ("P/E") and improve our market valuation.

**FORD'S STRATEGY—
IMPROVE, TRANSFORM & GROW**



Ford Vision and Strategy Pyramid



Ford Motor Company's vision for the future is to deliver superior shareholder returns and to become the world's leading consumer company that provides automotive products and services.

The word "consumer" in that vision statement is the most important. Increasing our focus on consumers is now the basis of everything we do, and the

foundation of the company's vision and strategy pyramid. Gaining a true consumer insight is the key to our transformation and growth. That's why the theme of this year's annual report is "Consumer Focus."

We are leveraging Ford's five areas of competitive advantage – strong global brands, superior consumer satisfaction and loyalty, best total value to the consumer, nimble organization with leaders at

all levels, and corporate citizenship – to drive continuous improvement, and to speed our transformation and growth.

The next section of this year's report provides additional details on how we are leveraging these five areas of competitive advantage to transform, grow and deliver superior shareholder value.

"Management's objective is to transform Ford from a good auto company into a stable, high-quality consumer-product company. Success at this level would drive the stock's long-term valuation even higher."

Strong Global Brands

"The goal is that Ford Motor Company becomes the most trusted company — our brands connect not just to your rational product-price-feature equation but also to your heart; you have a no-hassle dealer experience; your auto-service experience is second to none; you call Hertz when you need a vacation vehicle; and you do not worry or think twice about whom you would finance with."

*- Jim Schroer,
Executive Director,
Marketing Strategy &
Brand Management*

Visitors to the 1999 North American International Auto Show were greeted with an impressive display of Ford Motor Company's global brand strategy. Starting at the entrance of Detroit's Cobo Hall and extending the length of the massive exhibition center, the six Ford vehicle brands were arranged next to one another, covered by a broad, unifying bridge.

The exhibit dynamically echoed Ford's approach to brand marketing — six distinctive vehicle brands and four distinctive service brands under the umbrella of an ingenious and caring global company.

"Trust our company, love our brands and delight in our services" is the theme of Ford's global brand strategy.

Strong brands with distinct identities help Ford build long-

term, sustainable links to consumers. Trustmark qualities help consumers identify Ford as a company with which they can feel comfortable doing business, and marque and nameplate brands help consumers identify those products which are right for their lifestyle and needs. Service brand images help keep consumers in the Ford family as they seek financing or leasing, vehicle care and short-term vehicle rentals.

Strong brands also reduce marketing costs. Brand images help establish lasting identities for products and services. Strong brands also help create consumer loyalty and reduce costs, since retaining existing customers is far less expensive than replacing them.

With more consumers staying in the Ford family even as new consumers are added, the result is a gain in market share — another benefit of strong brands. And the combination of lower marketing costs and increased consumer loyalty helps place Ford at lower risk in the event of an economic downturn — something any prudent company must consider, particularly when operating on a global level.



(Above) Strong global brands are not created and sustained by targeting consumers, but rather by being brands consumers target for themselves. Utilizing futuring and customer visualization techniques is key to accurately predicting what will attract consumers in the coming years. Amy Schindler, Carolyn Lantz, Linda Wilk and their Brand Imaging and Consumer Insight and Futuring teams are dedicated to leading this initiative at Ford.

(Opposite page) The 2000 Jaguar S-TYPE exterior styling delivers a fresh, modern look while evoking Jaguar's powerful design legacy. S-TYPE is being manufactured in a new production complex at Castle Bromwich, U.K. With the potential to build approximately 50,000 cars per year, the plant's capacity will enable Jaguar to double its sales volume and move toward becoming a full-range manufacturer of luxury automobiles.

Strong brands also provide growth opportunities through derivative products or adjacencies that can leverage brand identities. F-150 Crew Cab and special-edition passenger cars, vans, SUVs and trucks are all examples of leveraging a brand image.

Brand = Identity

Each Ford Motor Company brand has its own identity. Mercury, Lincoln, Ford, Mazda, Jaguar, Aston Martin (and, soon, Volvo Cars – pending regulatory approval), Ford Credit, Quality Care, Hertz, and Visteon are all primary brands, each with its own special personality. Each of these has, in addition, “nameplate” brands. Windstar, Navigator and Mustang are examples of strong vehicle-nameplate brands.

These primary company and nameplate brand identities have been communicated to everyone working in and with Ford. This helps keep brand identities crisp and clear – and assures alignment of key elements such as product planning, marketing and advertising.

Brand Harmony

Individual classes of products and services with a particular brand may be quite distinct from one another. The overwhelming brand characteristic of a Ford Truck, for instance, is “Tough,” while a Ford sport utility vehicle will have a “go-anywhere, do-anything, practical-adventure” identity, and a Ford passenger car will bespeak “can-do” confidence and optimism.” Yet all of these sub-brands will share the primary Ford brand distinctions: “genuine, progressive, smart.” The various classes of vehicles can be different from one another and yet still be in brand harmony – an especially important point since SUV and truck consumers are likely to be car consumers as well.

“When consumers see a Jaguar on the road, we want the car itself to communicate what the marque represents — an elegant, sensuous original with refined power. When consumers see a Ford truck, we want the vehicle itself to communicate the tough, durable image it stands for.”

- J Mays,

Vice President, Design



Superior Consumer Satisfaction and Loyalty

"You can buy time on the Super Bowl and paint your name on billboards, but I have yet to see a single medium which advertises and markets as well as a satisfied consumer. If you do things right and treat people right, they'll not only stick with you — they'll become missionaries for you, spreading the word far and wide and bringing new consumers to your doorstep."

- Bob Rewey,
Group Vice President,
Marketing, Sales & Service

To help Ford Motor Company achieve its goals of being the world's leading consumer company that provides automotive products and services, and a company that consistently delivers superior shareholder returns, Ford needs to develop Ford enthusiasts.

Enthusiasts are people so zealous in their love of our products and services that they will passionately recommend them to friends and family. Enthusiasts are built through superior consumer satisfaction and loyalty.

The keys to building enthusiasm are day-to-day attitudes and quality standards that connect with the consumer and deliver — truly deliver — on the promises of our brands.

This begins long before the product even exists — in the design and engineering phases. It carries through into manufacturing, marketing and sales, and it doesn't stop when the vehicle goes off the dealer's lot. It continues into the way the product is serviced and the way the consumer's best interests have

been considered every step of the way, through the entire life cycle of the product.

A positive overall ownership experience is what creates owner loyalty. Repeat purchases of our products and services, and brand loyalty — the enthusiastic propensity to recommend Ford products, services and dealers — are both important. The combination of the two is what creates "Ford enthusiasts" — a population of consumers who are active advocates of the company and its brands.



Ford works with the Children's Television Workshop, the producers of Sesame Street, to promote automotive safety. The Ford Windstar delivers this message best because it is equipped with more than 40 standard safety features, and has consistently earned five-star safety ratings in federal crash tests since its introduction five years ago.



Best Total Value to the Consumer

As Ford Motor Company President and CEO Jac Nasser says, lower costs are now "...a way of life at Ford – part of our DNA."

The company's record in this regard speaks for itself. Worldwide, Ford has achieved \$5 billion in cost reductions over the last two years, and plans call for continued cost reductions.

Ford is broadening its vision, however – looking not only at the company's costs of creating, manufacturing and standing behind our vehicles, but also at the consumer's costs.

Financing, insuring, servicing, repairing, operating and recycling the vehicle all affect the owner's budget and the overall impression of the ownership experience. The residual value – the value of the vehicle when the owner sells or trades it – has a similar impact and directly affects the amount that can be invested in a repeat purchase.

Brand, quality and consumer value all contribute to high residual values, so providing the best total value to the consumer means not only lowering costs, but increasing the value the market places on Ford brands and quality.

As with the other areas of competitive advantage, providing the best total value to the consumer is closely linked to every other element of our global strategy.



There is no substitute for a knowledgeable technician when it comes to performing vehicle repairs and satisfying customers. Ford Motor Company's new Worldwide Diagnostic System (WDS) helps technicians diagnose concerns, giving them power and knowledge to provide customers with fast, consistent and reliable service everywhere our vehicles are sold.

"We view cost from a consumer perspective and seek to drive costs down through the consumer's entire value chain. We are looking at value through the consumer's eyes."

*- Richard Parry-Jones,
Group Vice President,*

Product Development & Quality



Jim Tolbert, engine final assembler at the Lima (Ohio) Engine Plant, packs parts for shipping in reusable dunnage. To minimize waste, Ford has increased use of returnable containers worldwide. This win-win approach saves money and conserves precious resources.

Nimble Organization with Leaders at All Levels

"Nimbleness is about having processes that improve our understanding of the consumer; support fast decision making, reduce time to market, reduce cost and improve quality. Leadership is the ability to understand where the company wants to go and then to work every minute to make decisions with that ultimate goal in mind."

- Peter Pestillo,

Vice Chairman and Chief of Staff

In order to be a nimble organization with leaders at all levels, Ford Motor Company has become a learning and teaching company. It is an organization that is continually adding to its individual and collective knowledge, evolving and changing to adapt to an increasingly competitive business environment.

Several major initiatives are in place to make Ford more deft and agile on a global basis. These include initiatives in: demand-to-delivery (having product available when the market requires it, without creating surpluses); order-to-delivery (swiftly following up on orders to increase consumer satisfaction); the Ford Product Development System (shortening

vehicle development times, to produce vehicles which actually anticipate consumer wants and desires); and the Ford Production System (reducing production time per vehicle while simultaneously improving quality and reducing waste).

Developing leaders at all levels requires understanding the company's business strategy and goals by all levels, and development of a culture which encourages each individual employee to focus his or her personal actions in pursuit of the company's strategy. Understanding is fostered in many ways, including Jac Nasser's weekly e-mail "Let's Chat About the Business" to 145,000 Ford Intranet users and regular business cascades providing in-depth explanations of company

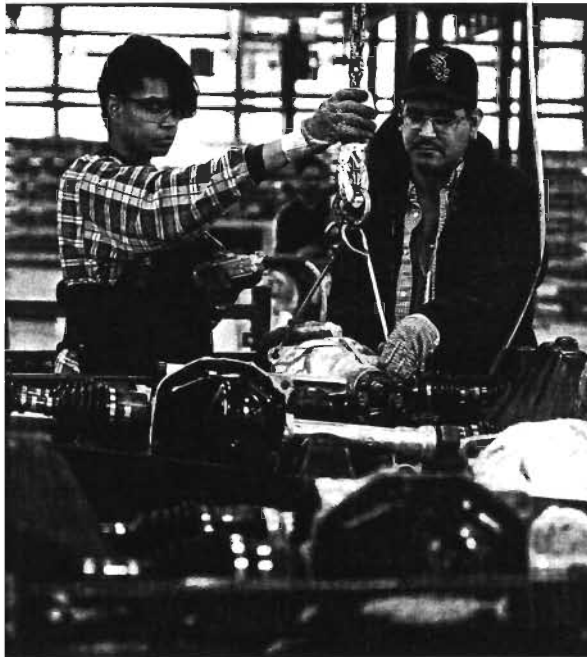


Ford is committed to developing a strong field of future leaders. The Executive Partnering Program provides high potential middle managers an opportunity to "shadow" members of the senior management team. Experiencing senior-level strategy meetings, business trips and day-to-day activities of company officers enables participants to develop a reality-based understanding of the competitive business environment. Here, Group Vice President Carlos Mazzorin conducts a meeting with program participant Brenda Richardson at his side.

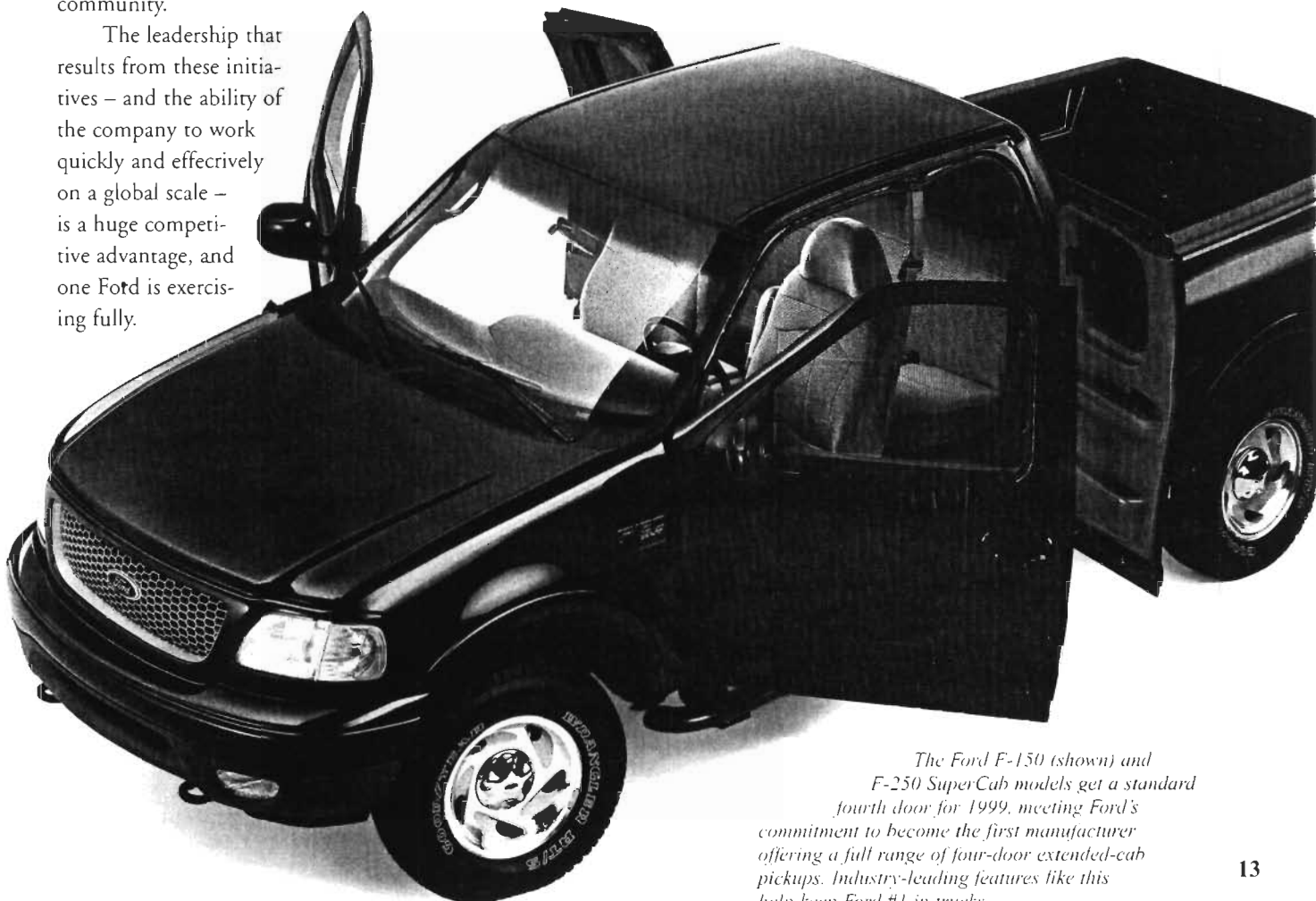
performance and expectations. (See page 29 for a sample.) Action is generated through project teams addressing business issues as part of the Business Leadership Implementation Process – a 3-day business acumen development program for all salaried employees.

Innovative people development programs such as Executive Partnering, Leadership in Transition and Capstone enhance the leadership capabilities of middle and senior-level executives through exposure to the latest thinking from other organizations, participation in cross-functional business projects, personal skill development and work in the community.

The leadership that results from these initiatives – and the ability of the company to work quickly and effectively on a global scale – is a huge competitive advantage, and one Ford is exercising fully.



At Ford, we view our suppliers as important partners in maintaining our competitive advantage. Their outstanding performance is one reason we are able to provide high-value features and cutting-edge technologies to our customers quickly and efficiently. Here, employees of Renaissance Global Logistics, owned by the O-J Group, pack vehicle kits for shipment to overseas growth markets. They are among many Ford suppliers operating thriving businesses in the metro Detroit empowerment zone through Ford's nationally recognized Minority Supplier Development Program.



The Ford F-150 (shown) and F-250 SuperCab models get a standard fourth door for 1999, meeting Ford's commitment to become the first manufacturer offering a full range of four-door extended-cab pickups. Industry-leading features like this help keep Ford #1 in trucks.

Corporate Citizenship

"I believe the distinction between a good company and a great company is this: a good company delivers excellent products and services; a great company delivers excellent products and services and strives to make the world a better place."

- Bill Ford, Chairman

Ford Motor Company recognizes an essential business need to be a good and responsible corporate citizen everywhere the company operates.

Corporate citizenship directly affects Ford's reputation and the extent to which consumers and employees trust the company – and trust is the cornerstone of Ford's global brand strategy. Ford is an extremely visible company. Our automotive products affect the quality of life of people all over the world. A strong reputation makes good business sense. It helps sell Ford products and services, can help keep the company healthy through national and global economic fluctuations, and enhances Ford's ability to grow profitably.

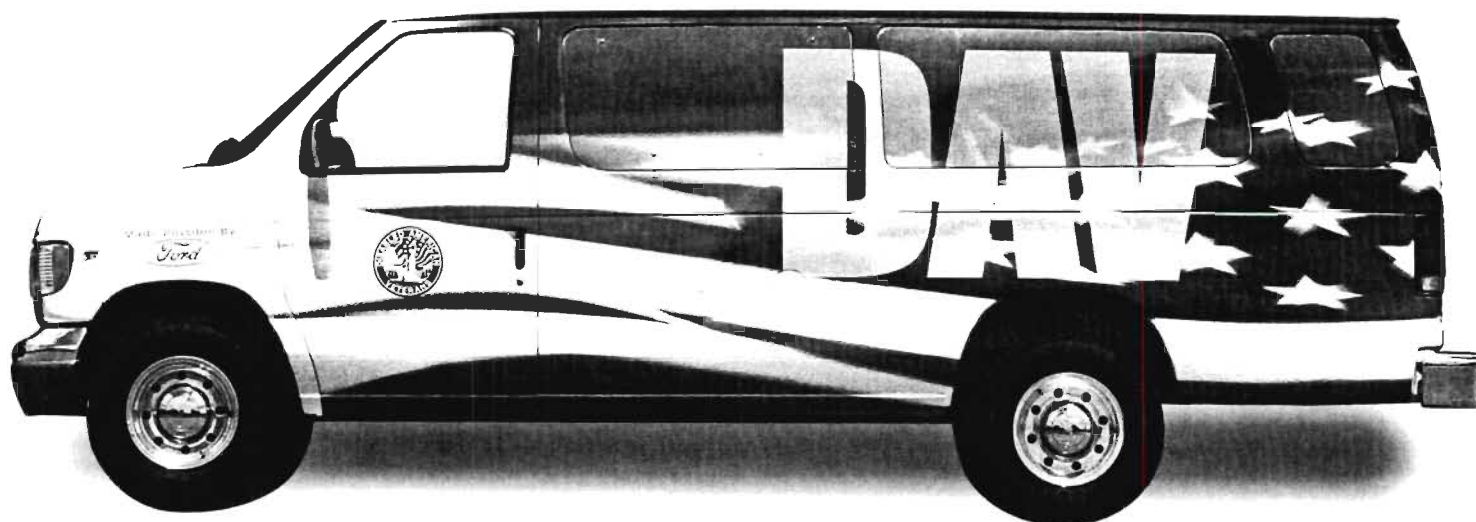
Ford, its dealers, its employees and its suppliers want to be leaders in the environment, on the forefront of safety technology, and

partners in every community in which Ford has a presence.

Several actions were taken in 1998 that both made excellent business sense and strengthened Ford's corporate-citizenship standing.

Last year, Ford formed Ecostar Electric Drive Systems Company as part of a global joint venture for the near-term production of viable fuel-cell vehicles. Ford also has established a board-of-directors-level Environmental Committee and finalized an Environmental Pledge. Beginning with the 1999 model year, all new and upcoming Ford sport utility vehicles are certified Low Emission Vehicles (LEV).

In 1998, Ford employees at all levels participated in community-service projects as part of Business Leadership Implementation. This year, for the first time, all salaried employees worldwide will



Since 1996, Ford has donated 35 Ford Super Club Wagons and Windstars to the Disabled American Veterans National Transportation Network. These vans are used to transport sick and disabled veterans from their homes to Department of Veterans Affairs medical facilities throughout North America.



What does it take to be a Ford design engineer? That's what students from the Castle View School discovered during a two-day workshop at the Ford Engineering Centre in Dinton, England. The 14 and 15-year-olds were challenged to build model cars that could protect fragile cargo (raw eggs) in simulated crash tests. This innovative experiment was devised by Dinton Graduate Engineers who regularly run workshops to promote careers in engineering by demonstrating the relationship between classroom science and real-world solutions. Ford Safety Technical Specialist Bradley Staines, a former pupil of Castle View School, led this exercise.

be encouraged to devote up to 16 hours of work time to community service.

Since corporate citizenship has such an important effect on every aspect of Ford's business, the company plans to measure progress in this area through external polls and surveys – measuring what consumers and observers have to say about the company and continually working to increase Ford's standing in their eyes.



In 1998, Ford received the Vision for America Award from Keep America Beautiful, Inc. The award was presented in recognition of Ford's continued commitment to environmental stewardship.

Environmental Pledge

Ford Motor Company is dedicated to providing ingenious environmental solutions that will position us as a leader in the automotive industry of the 21st century. Our actions will demonstrate that we care about preserving the environment for future generations.



Ford Motor Company

"Every single day, we get smarter about how we care for the safety of our customers, and the well-being of our environment. And every single day, we take steps to improve. It's a never-ending process, but it is one we must pursue if we are to earn the consumer's trust."

- Helen Petrauskas,

Vice President,

Environmental & Safety

Engineering

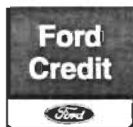
Growing our Automotive-Related Businesses

"Ford Credit has earned more J.D. Power and Associates financing satisfaction awards than any other finance company. . . . Ford Credit is making the finance and insurance process more customer friendly."



Philippe Paillart

President of Ford Financial Services Group and Chairman and Chief Executive Officer of Ford Credit. He joined Ford in September 1998 from Standard Chartered Bank of London, where he was group executive director. Paillart worked with Standard Chartered Bank and Citibank for 14 years. Prior to that, Paillart joined Renault in 1975 as the chief economist of the Renault group and a member of the group strategic planning committee. Other assignments during his nine years at Renault included head of the Renault USA marketing group.



A wholly owned subsidiary of Ford Motor Company,

Ford Credit is the world's largest automotive finance company. With more than 8 million customers, 11,000 dealer partners and 15,600 employees, Ford Credit provides financial products and services to consumers in 36 countries around the world.

Ford Credit had a good year in 1998 with earnings of \$1.1 billion, up 5 percent from 1997. Ford Credit achieved several important milestones, including record retail share in North America, Europe and Latin America.

Ford Credit has earned more J.D. Power and Associates financing satisfaction awards than any other finance company.

Among Ford customers, those who finance or lease with Ford Credit in the U.S. have much higher loyalty to both the dealer and the manufacturer than any other domestic captive. In addition, Ford Credit lessees report higher satisfaction with their finance provider – higher than any bank, finance company or major captive.

Ford Credit is making the finance and insurance process more customer friendly. In its Business Center pilot program, Ford Credit places a Ford Credit manager in a dealership's finance and insurance department with the goal of growing the dealer's business through stronger customer relationships. Ford Credit has expanded its cur-

rent services by offering personal auto insurance to Ford customers in selected markets.

Ford Credit also helps Ford Motor Company expand by moving into new markets alongside Ford and providing dealer financing where Ford products are sold.

Ford Credit serves dealers and customers outside the Ford system through PRIMUS Automotive Financial Services, which provides private-label financing for Mazda, Jaguar and other manufacturers. PRIMUS operates in the United States, Canada, United Kingdom, Australia, India, Indonesia, Thailand, Spain, Germany and Italy.

Fairlane Credit, Ford Credit's specialty automotive financing affiliate based in Colorado Springs, Colorado, recently expanded into 13 other states including California, Illinois and Tennessee. Fairlane promises its customers a simple financing process, rate reductions after two years of on-time payments and help with rebuilding their credit.

With record receivables in Europe, Latin America and North America, and strong market penetration in Asia-Pacific, Ford Credit's initiatives helped grow the business to new heights last year. In 1999, Ford Credit has set a goal of growing its earnings by 10 percent.



Visteon
Automotive
Systems is Ford

Motor Company's vehicle systems and component manufacturing operation with annual sales of nearly \$18 billion and over 73,600 employees. Visteon has dedicated itself to the pursuit of significant growth opportunities in automotive and non-automotive markets by focusing on making its customers successful. Visteon seeks to become the world's leading full-service automotive systems supplier.

Prior to the launch of Visteon, the bulk of the parts business was almost exclusively with Ford Motor Company – more than 90 percent in fact. As part of its growth strategy, Visteon has sought to expand its supply relationships with non-Ford customers around the world. The goal is to grow Visteon's non-Ford business to more than 20 percent of the revenue base. And if Visteon's 1998 performance is any indicator, it would appear to be well on its way to delivering on that commitment. New forward-year business contracts worth \$2.3 billion annually were secured in 1998 with customers around the world. Forty-six percent of this business was won with non-Ford customers and 33 percent was won outside the North American domestic market. Visteon is on track to meet its targeted 20-plus percent non-Ford business and 5 percent after-tax return on sales.

Visteon's strategy for profitable growth is grounded in its nearly 100 years of automotive expertise.

This knowledge allows total integration of its systems technologies resulting in vehicles that are both functional and consumer-oriented. In addition, by leveraging technologies customarily applied for vehicle environments and control systems, Visteon has developed products and secured business in fields as diverse as power generation and stadium seating. Visteon will continue to study new applications of existing and breakthrough technologies in non-automotive sectors to complement its top-line growth objectives.

Visteon's prospects are bright with a number of exciting new products in the pipeline. Introduced at the Birmingham (U.K.) Auto Show, the Jaguar S-Type was equipped with Visteon's Voice Recognition System allowing customers to control audio, climate and cellular functions without touching a button or taking their eyes off the road. And in the near future, the NavMate navigation system and the Rear Seat Entertainment system are two new products that will enhance the vehicle operating experience and ensure that OEMs seeking to provide product differentiation and value will look to Visteon for technology solutions.

Looking forward, delivering on Visteon's 1999 commitments to secure \$2 billion of new forward-year contracts and to deliver record earnings will reinforce the enterprise's position as a premier automotive system and component supplier.

"Visteon has dedicated itself to the pursuit of significant growth opportunities in automotive and non-automotive markets by focusing on making its customers successful."



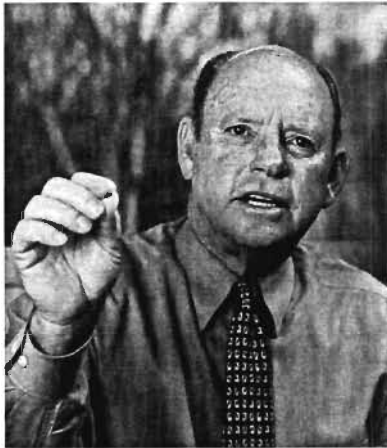
Craig Muhlhauser

President, Visteon Automotive Systems - a position he has held since January 1, 1999. Muhlhauser joined Visteon in September 1997 as vice president of Global Marketing, Sales and Service. Before joining Visteon, he held positions with Ford Automotive Products Operations, General Electric, Lucas Aerospace, ASEA Brown Boveri and UTC/Pratt & Whitney.

Growing our Automotive-Related Businesses

(continued)

"Hertz is one of the most respected brands in the world. . . . We look forward to 1999 being our eighth consecutive year of increased earnings."



Frank A. Olson

Chairman & Chief Executive Officer, The Hertz Corporation, a position he has held since 1980. While Hertz was owned by RCA Corporation, he was Group Executive Vice President of RCA responsible for C.I.T. Financial Corporation, RCA Records, Banquet Foods, Oriel Foods Group, and Coronet Industries in addition to his duties as chairman of Hertz. During the period Hertz was owned by UAL, Inc., Mr. Olson was President and CEO of United Airlines and Chairman and CEO of Allegis Corporation in addition to being Chairman of Hertz. Mr. Olson is a director of The Hertz Corporation, Amerada Hess Corporation, Becton Dickinson and Company, and Fund American Enterprises Holdings, Inc.



Hertz is one of the most respected brands in the world. From the beginning, Hertz has built its business on five basic tenets: to treat the customer honestly and ethically; to treat employees with the dignity and respect with which we expect them to treat the customer; to provide the highest level of customer service and quality of vehicles, and to differentiate ourselves through innovation; to use profits and market share as the measure of how efficiently we achieve these goals. For Hertz, the largest vehicle rental company in the world, these fundamentals continued to serve us well in growing our business in 1998. Hertz Local Edition, our insurance replacement, dealer and local-use car rental business, with locations in eight states in the United States, moved into new markets in 1998, including Las Vegas, Northern California, Oklahoma City and Tulsa. Hertz opened Truck and Van Rental operations at Rent-A-Car locations around the U.S., serving both the local business and the household use rental markets. Car Sales continued its expansion with two new exciting and larger retail locations in Raleigh, North Carolina, and in Gilbert, Arizona, a conveniently located suburb of Phoenix. At the same time, Hertz Equipment Rental Corporation (HERC), already a leading construction and industrial equipment rental company, showed dramatic

growth during the past year with a combination of acquisitions in the U.S., Canada and France and the opening of new corporate locations across the U.S. and in Europe. By year end, HERC increased its number of locations from 148 to 253. Record revenues and record earnings for the year proved the efficacy of our growth strategy.

The efficiency of Hertz' efforts, as measured by its profits, is also borne out in the fact that Hertz is the low-cost producer and high-quality provider in today's vehicle rental industry, a position that we are committed to maintain. 1998 was our fifth consecutive year of record profits, and our seventh consecutive year of increased earnings.

Going forward, Hertz has adopted a strategic plan to double revenue size in the next five years. We plan to accomplish this by maintaining our domestic rent-a-car leadership; by expanding our market share position in Europe and exploiting opportunities in other international markets; by making specific acquisitions in the daily car rental market; by making further acquisitions in the domestic and international equipment rental market; and by seeking other acquisitions and opportunities where the global power of the Hertz brand can be leveraged to achieve profitable results. We look forward to 1999 being our eighth consecutive year of increased earnings.

Portfolio Approach to Managing the Business

	1998*	
	<u>Revenue</u> (Billions)	<u>Net Income</u> (Billions)
 Automotive	\$119	\$4.8
	19	1.1
	18	0.7
	4	0.3

To effectively manage and run an organization of Ford Motor Company's size, Ford management looks at the business both in total and as a portfolio of four main businesses – Automotive, Ford Credit, Visteon and Hertz – each having its own profitability and growth targets.

Ford is pursuing synergies across the four businesses – ways in which these businesses, working from one another's strengths, can accelerate growth, sharpen our consumer focus, increase our competitive advantage and improve asset efficiency. And while the four portfolio businesses are and have been core elements of Ford Motor Company, this is by no means a closed portfolio; Ford maintains the

flexibility to add or drop businesses over time if it will augment the company's competitive position, serve our customers better and maximize shareholder returns.

Each of Ford Motor Company's four portfolio businesses is made up of smaller, more specific business units. These smaller units can be analyzed and managed using the same high-growth/high-return philosophies which help shape overall business decisions.

Business units assessed in this manner include product lines (vehicle lines, components, financing products or rental packages), brands (Ford, Mercury, Lincoln, Mazda, Jaguar and Aston Martin for Automotive, PRIMUS for Ford

Credit, and so on), customer segments (retail, private fleet or government), geographic regions (Europe, South America, Asia-Pacific, etc.) and dealers and marketing channels (franchises, Ford Auto Collection, the Internet and other channels).

Superior Shareholder Value

To help drive continued improvements in our earnings and price-to-earnings ratio, we are targeting improved returns and higher growth. The portfolio approach is about understanding this, as well as leveraging the key business activities that are most important in delivering superior shareholder returns over time.

*1998 results shown here by major operation include intra-company transactions and minority interests.



Ford Automotive Operations

- Established 1903
- Public offering of stock in 1956
- World's largest manufacturer of trucks and 2nd largest manufacturer of cars and trucks
- Operations in 38 countries
- 105 Plants
- 231,200 employees
- 15,800 dealers in more than 200 markets
- Major brands/business units: Ford, Mercury, Lincoln, Jaguar, Aston Martin, Mazda (Ford owns 33%); Volvo Cars acquisition pending
- Key competitors: BMW, Daimler Chrysler, Fiat, General Motors, Honda, Nissan, Toyota, Volkswagen
- Major customers: Hertz, Hewlett-Packard, GE, Merck, Budget Rent-A-Car, other commercial accounts and millions of individuals

- 89% total return to shareholders: top quartile of the S&P 500 for 2nd year in a row
- Completed spin-off of The Associates
- Increased quarterly dividend from 42¢ to 46¢ per share
- Completed 11th consecutive quarter of improved profits compared with prior year
- Record year-end automotive cash of \$23.8 billion
- Improved worldwide automotive return on sales to 4.0% (best since 1988)
- Continued progress on business structure and product mix
- 6.8 million vehicles sold worldwide
- Reduced total costs (at constant volume and mix) by \$2.2 billion



Ford Credit

- Established 1959
- World's largest automotive financing company
- Consumer financing in 36 countries
- 290 locations worldwide
- 15,600 employees
- More than 8 million customers
- More than 11,000 dealerships
- Manages assets of \$145 billion
- Key competitors: major banks and credit unions
- Major customers: dealers, automotive loan and lease customers, and commercial accounts
- Record 2.8 million new contracts in North America
- Record receivables in North America and retail and wholesale financing market share
- Record profits, receivables and retail share in Europe
- Record profits, receivables and retail share in Latin America



Visteon Automotive Systems

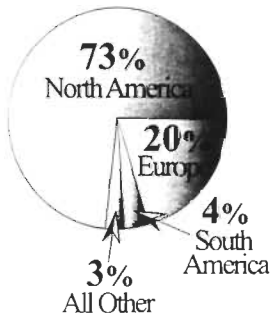
- Launched as Visteon in 1997
- Operations in 21 countries
- 50 wholly-owned plants, 10 consolidated JV plants and 18 unconsolidated JV plants
- 37 sales, engineering and technical offices
- 73,600 employees
- Major business units: Chassis Systems, Climate Control Systems, Electronics Systems, Exterior Systems, Interior Systems, Glass Systems, Powertrain Control Systems
- Key competitors: Delphi Automotive, Bosch, Denso, Aisin-Seiki, GKN, Johnson Controls, Lear, TRW, Valeo, Dana, Magna
- Major customers: Vehicle manufacturers, automotive components suppliers, automotive aftermarket suppliers, and various non-automotive companies
- Sales - \$17.8 billion
- Net income - \$712 million
- Return on sales - 4.0%
- New forward-year business - \$2.3 billion and 46% non-Ford
- Cost reduction (at constant volume and mix) - \$403 million



Hertz (NYSE: HRZ)

- Established 1918; Ford ownership since 1987
- World's largest car, truck and equipment rental and leasing company
- Operations in more than 140 countries
- 6,100 locations worldwide
- 24,800 employees
- 30 million rentals
- Major brands/business units: Hertz, Hertz Equipment Rental Corporation, Hertz Local Edition, Hertz Car Sales, Hertz Car Leasing, Hertz Claim Management, Hertz Technologies
- Key competitors: Alamo, Avis, Budget, Enterprise, Europcar, National
- Major customers: Commercial accounts, including numerous Fortune 500 companies, as well as millions of individual customers
- Record earnings
- 7th consecutive year of record revenues
- 7th consecutive year of increased earnings

Revenues



- Worldwide truck leadership
- Total cost management
- Global product development capability and distribution network
- Global platforms/great brands
- Strong union relations
- Strong balance sheet
- Highest U.S. customer loyalty
- J.D. Power & Assoc. Chmn's. Award – Ford/UAW-Ford for cooperation in vehicle quality improvement
- J.D. Power Init. Qual. Study – Ford Escort: best compact car; Ford Expedition: best full-size SUV; and Lincoln Navigator: best luxury SUV
- J.D. Power Init. Qual. Study N.A. Plant Quality Awards – Gold: St. Thomas; Silver: Chicago Assembly; Bronze: Michigan Truck

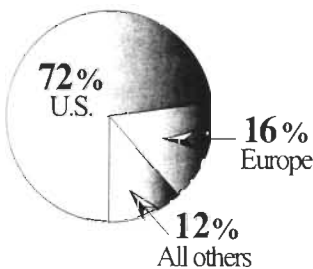
Operating Priorities:

- Quality & Trust
- Profitability & Business Structure
- Consumer Focus & Growth
- Major Process Improvements
- Teamwork & Corporate Culture

Financial Milestones:

- North America: 5%+ return on sales
- Europe: Earnings Growth
- South America: Improve Operating Results
- Total Costs: down \$1.0 billion from 1998 (at constant volume and mix)
- Capital spending: \$8.5 billion (incl. capitalized software)

Net Finance Receivables



- Ford Credit has won more J.D. Power & Assoc. awards for automotive financing than any other finance provider, including the Dealer Financing Satisfaction award for floor planning in 1998
- Ford Credit and PRIMUS have the highest retail credit dealer satisfaction ratings of any captives in the U.S., according to J.D. Power & Assoc.
- Ford Credit is automotive captive finance market share leader in the U.S. according to R.L. Polk Market Research

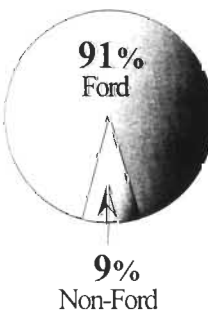
Operating Priorities:

- Pursue profitable growth worldwide
- Maintain industry-leading customer focus
- Increase capital and operating efficiency
- Increase focus on diversity
- Improve return on equity

Financial Milestone:

- Grow earnings 10%

Revenues



- Comprehensive vehicle systems knowledge and integration capability
- Leading-edge automotive technologies
- World-class computer simulation and analysis tools
- Global presence in design, production, and after-sales service
- Ranked Highest Quality AM/FM/Cassette Receiver/Playback Supplier in J.D. Power and Associates 1998 Audio Quality ReportSM

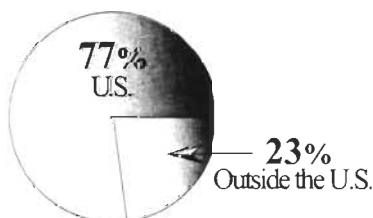
Operating Priorities:

- Grow non-Ford sales from 9% to more than 20% of total
- Complete implementation of lean enterprise worldwide
- Achieve 5% return on sales
- Expand full service systems and module capability

Financial Milestones:

- Earnings growth
- \$2 billion of new forward-year business contracts

Revenues



- Industry leader
- Seamless global service
- Hertz #1 Club Gold - the premier expedited service worldwide
- Hertz computerized Driving Directions and NeverLost navigation system
- Hertz Return Centers
- Worldwide quality leader; highest ranked car rental company in customer satisfaction

Operating Priorities:

- Maintain our #1 position in the rent-a-car market
- Maintain strong market position in other business segments
- Pursue profitable growth worldwide

Financial Milestone:

- Record earnings (8th consecutive year of increased earnings)

1999 North American International Auto Show — Ford Display



The new Ford Motor Company auto show exhibit incorporates highly individualized display areas for Ford, Mazda, Lincoln, Mercury, Jaguar and Aston Martin products in one central location. With more than 90,000 square feet of display space, it boasts a bridge the size of a football field, a 350-seat theater and two elevators. The exhibit was created in support of Ford Motor Company's initiative to visually differentiate and amplify each of its unique brands.

Board of Directors at the Auto Show



Edsel Ford, Marie-Josée Kravis, Jac Nasser and Bill Ford



Jac Nasser and Bill Ford



John Thornton and Irv Hockaday



Homer Neal, Ellen Murrain, Irv Hockaday and Bill Ford



William Clay Ford and Jac Nasser



Carl Reichardt, William Clay Ford and Mike Dingman

Our Board of Directors experienced customer reaction to the new exhibit firsthand at the 1999 North American International Auto Show in Detroit. During their visit, they reviewed the offerings of each of the company's six brands in addition to new concept vehicles, including the Ford Thunderbird, Lincoln Blackwood and (my) Mercury. Board members also viewed a multimedia presentation highlighting Ford Motor Company vehicles and technology in the display's Trustmark Theater.

Board of Directors (continued)

(As of March 1, 1999)

Michael D. Dingman 2, 4, 5

Michael D. Dingman, 67, is president and chief executive officer of Shipston Group, Ltd., a diversified international holding company. In addition, he is the former chairman and current board member of Fisher Scientific International, a leader in serving science, providing products and services to research, health care, industry, education and governments worldwide. Mr. Dingman joined Ford's board in 1981.

Edsel B. Ford II 4, 5

Edsel B. Ford II, 50, is a retired vice president of Ford Motor Company, and president and chief operating officer of Ford Credit. He joined Ford in 1974 and was elected to its board of directors in 1988. Mr. Ford held numerous positions in the company's Ford and Lincoln Mercury divisions, and served in an international assignment before being named to his Ford Credit post in 1991. Mr. Ford presently is a consultant to the company and serves as chairman of its Centennial Committee and Ford Credit's Customer Advocate Committee and a member of the Corporate Citizenship Advisory Board.

William Clay Ford 4, 5

William Clay Ford, 74, is retired chairman of Ford's Finance Committee and owner and president of The Detroit Lions, Inc. He was elected a Ford director in 1948 and began his employment with the company in 1949. Throughout his career at Ford he held numerous executive positions and in 1978 became chairman of the board's Executive Committee and was named a member of the Office of the Chief Executive. In 1980, Mr. Ford was elected vice chairman of the board and in 1987 he was elected chairman of the Finance Committee. Mr. Ford retired as vice chairman in 1989 and as chairman of the Finance Committee in 1995.

William Clay Ford, Jr. 3, 4, 5

William Clay Ford, Jr., 41, is chairman of the Board of Directors and several of its committees. He also is vice chairman of The Detroit Lions, Inc. Mr. Ford began his employment with the company in 1979 and was elected a company director in 1988. He held a number of management positions at Ford, including international

assignments, before being elected vice president, Commercial Truck Vehicle Center in 1994. Mr. Ford held that position until 1995. In 1995, he was named chairman of the board's Finance Committee. He was named chairman of the board's Environmental and Public Policy Committee in 1997, and became chairman of the Board of Directors and of the Organization Review and Nominating committee January 1, 1999.

Irvine O. Hockaday, Jr. 1, 5

Irvine O. Hockaday, Jr., 62, is president and chief executive officer of Hallmark Cards, Inc. He joined Hallmark in 1983 as its executive vice president and was named to his current post in 1986. He was elected a Hallmark director in 1978. He was elected a Ford director in 1987.

Marie-Josée Kravis 4, 5

Marie-Josée Kravis, 49, is a senior fellow of the Hudson Institute Inc., a position she has held since 1994. Prior to that and since 1978, she served as the executive director of the Hudson Institute of Canada. From 1973 to 1976, she was an economist with the Hudson Institute (USA). Ms. Kravis joined the Ford board of directors in 1995.

Ellen R. Marram 1, 3, 5

Ellen R. Marram, 52, is former president and chief executive officer of The Tropicana Beverage Group. Prior to that, she served as president of the Seagram Beverage Group. Ms. Marram previously served as senior vice president of the Nabisco Foods Group and president and CEO of Nabisco Biscuit Company for five years. She was president of the Nabisco Grocery Division from 1987 to 1988. Ms. Marram was elected a Ford director in 1988.

Jacques A. Nasser 4, 5

Jacques A. Nasser, 51, was named president and chief executive officer of the company on January 1, 1999. Prior to that, Mr. Nasser was executive vice president, president-Ford Automotive Operations. Before heading Ford Automotive Operations, he was group vice president-Product Development from 1994-1996. He was elected a company vice president in 1993 as the chairman of Ford of Europe. From 1990 to 1993, he served as president Ford of Australia. He held a number of other global positions in Asia-Pacific and South America since joining the company in 1968.

Homer A. Neal 1, 3, 5

Homer A. Neal, 56, is director, University of Michigan ATLAS Project, professor of physics and interim president emeritus of the university. He joined the university as chairman of its physics department in 1987 and in 1993 was named vice president for research. Dr. Neal is a former member, U.S. National Science Board; member, Oak Ridge National Laboratory Advisory Board; and trustee, Center for Strategic and International Studies. He joined Ford's board in 1997.

Carl E. Reichardt 2, 4, 5

Carl E. Reichardt, 67, is retired chairman and chief executive officer of Wells Fargo & Company. He joined Wells Fargo in 1970 and was elected president in 1978 and chief operating officer in 1981. He served as chairman and chief executive from 1983 until his retirement in 1994. Mr. Reichardt was elected a Ford director in 1986.

John L. Thornton 1, 5

John L. Thornton, 45, is co-chief operating officer of Goldman Sachs Group LP. He is also a member of the firm's board of directors and its management committee. He was chairman of Goldman Sachs Asia from 1996-1998 and served previously as co-chief executive officer of Goldman Sachs International, the firm's business in Europe, the Middle East and Africa. Mr. Thornton joined Goldman Sachs in 1980 and was named a partner in 1988. He was elected to the Ford board of directors in 1996.

Committee Membership:

- 1 Audit
- 2 Compensation and Option
- 3 Environmental and Public Policy
- 4 Finance
- 5 Organization Review and Nominating

Tribute to Alex Trotman

Alex Trotman was Ford's pragmatic visionary. The man who led what has been called "the greatest global reengineering of any company in history" is the same man who crawled under a Ford Explorer and changed the oil to prove to a skeptical journalist that Ford's leaders knew their products.

In four decades of leadership, Trotman saw no contradiction in holding a vision of a vastly better future and in rolling up his sleeves to make it happen. "In this business," he says, "a visionary had better show up in work clothes."

Equally at home with royalty and regular folks, he was the driving force behind a vast array of visionary changes in global management and innovative products. Yet when asked about an accomplishment, he begins naming all of the people who were on his team.

"Visions don't get things done, people do," Trotman says. "It's the power of dedicated people, great teamwork and determination to be the best – that's what drives progress."

Born in Middlesex, England, and raised in Scotland, Trotman joined Ford in 1955 after serving as a navigator in the Royal Air Force. "What I remember most was the enormity of Ford," he says. "And with the confidence only a 22-year-old can muster, thinking this is one big mountain I'm going to climb."

He began that climb as a parts expeditor at Ford's Dagenham (U.K.) facilities, and made an early mark as a product planner on the successful Ford Cortina. After participating in the consolidation of independent operations in Britain and Germany into Ford of Europe in the 1960's, he foresaw a global future.

He wrote a proposal on global consolidation which, while not implemented, would prove prophetic. It advocated many of the tenets

that would be incorporated in Ford's global restructuring of the mid-1990s – what became known as Ford 2000.

At that time, company policy discouraged transfers from international operations to the United States. But, with a global vision driving him, Trotman paid his own way to take a Ford assignment in the U.S. in 1969. That led to a series of increasingly responsible jobs around the world, in Ford Asia-Pacific, Ford of Europe and North American Automotive Operations.

Elected to the Board of Directors on January 1, 1993, he was named Chairman of the Board and Chief Executive Officer on November 1, 1993. His goal: Increase the loyalty of employees, customers and shareholders. To achieve that, he initiated Ford 2000, restructuring all regional automotive operations into one global enterprise.

Within a few years of initiating Ford 2000, the company achieved best-ever quality levels, billions of dollars in cost savings, faster product development, increased model choices for consumers, and became the world's most profitable automaker.

Ford's Economic Value Added (EVA) rose from a negative \$3.9 billion in 1993 to a positive \$3.1 billion last year. And Ford's total shareholder returns averaged 27.4 percent per year during the same period.

"It was a tremendous privilege to be the leader at Ford for the last five years," Trotman says. "I'm extremely proud of the efforts of all employees and what they have achieved. I'm confident they'll do even greater things in the future."

He continues to serve as a member of the Board of Directors for IBM, the New York Stock Exchange and ICI PLC. In 1996, he was knighted by the Queen, and he was created a Life Peer in 1999.

*"Now I have done
a good day's work.
You peers continue
this united league."*

-William Shakespeare, referred to as "Bill Shakespeare, Business Consultant," by Alex Trotman and often quoted by him to make a point or inspire a team.



Alex Trotman

Company Officers

(As of March 1, 1999)

PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Jacques A. Nasser**

VICE CHAIRMEN

W. Wayne Booker

W. Wayne Booker, 64, is a vice chairman of Ford and on January 1, 1999 assumed responsibility for assisting with the transition to the new management team, especially in new markets and business development in growth markets. Previously, Mr. Booker was vice chairman responsible for the company's presence in growth markets and for the company's association with key global business partners, including Mazda and other automotive joint ventures worldwide. He has held numerous general management and finance positions including international assignments. He joined the company in 1959.

Peter J. Pestillo

Peter J. Pestillo, 60, is vice chairman and chief of staff responsible for Government Affairs, Human Resources, the Office of the General Counsel and Public Affairs, a position he assumed on January 1, 1999. He became executive vice president, Corporate Relations, in 1993. Prior to that, he was vice president, Corporate Relations and Diversified Businesses since 1990. Mr. Pestillo joined Ford as vice president, Labor Relations, in 1980.

**** See pages 23-24 for photos
and a biography of Jacques A.
Nasser, President and CEO.**

EXECUTIVE VICE PRESIDENT

John M. Devine

John M. Devine, 54, was named an executive vice president in 1996 and serves as the company's chief financial officer, a position he assumed in 1994. On January 1, 1999, he also assumed responsibility for Visteon Automotive Systems, Hertz and Ford Land. In 1994, he was vice president and corporate controller. He has held numerous positions in financial services, product development, finance and truck operations, including international assignments. Mr. Devine joined Ford in 1967.

GROUP VICE PRESIDENTS

Carlos E. Mazzorin

Carlos E. Mazzorin, 57, is group vice president - Purchasing and Ford of Mexico, a position he has held since July 1998. Mazzorin previously had been vice president of Purchasing for Ford Automotive Operations since 1996. Prior to that, he served in a variety of purchasing and procurement positions, including posts in Brazil and Spain. He joined Ford in 1972.

James J. Padilla

James J. Padilla, 52, is group vice president - Manufacturing. He assumed this position on January 1, 1999. Previously, Padilla was vice president of Ford Motor Company and president of Ford South American Operations. From November 1996 to July 1998, he served as president of Ford Argentina and Brazil. He has held management positions in product engineering and manufacturing, including the company's Small Car Segment and within Jaguar. He joined Ford in 1966.

Richard Parry-Jones

Richard Parry-Jones, 47, is group vice president - Product Development and Quality, a position he has held since January 1, 1998. Prior to this appointment, he was vice president of the Small and Medium Car Vehicle Center, a position he held since May 1994. Mr. Parry-Jones joined Ford's European Product Development Group in 1969 as an apprentice, and upon graduating, held a variety of positions in product planning and engineering including international assignments.

Robert L. Rewey

Robert L. Rewey, 60, is group vice president - Marketing, Sales and Service, a position he has held since 1994. Previously, he was group vice president - Marketing and Sales, North American Automotive Operations (NAAO) since December 1993 and vice president - Marketing and Sales Operations, NAAO, since 1988. He served as a Ford vice president and general manager of Ford Division 1985-1988 and vice president and general manager of Lincoln-Mercury Division 1984-1985.

Henry D. G. Wallace

Henry D. G. Wallace, 53, is group vice president - Asia Pacific Operations and Associations, a position he has held since January 1999. Prior to this, Wallace was chief financial officer - Ford of Europe, and vice president - European Strategic Planning, since January 1998. Formerly president of Mazda Motor Corporation, Wallace had previously been executive vice president of Mazda. He joined Ford Motor Company in 1971 and progressed through a number of management positions in Ford's European, North American and Latin American operations.

The 2000 Lincoln LS is an automobile for people who appreciate a finely crafted balance between luxury and performance. The all-new LS platform is designed with innovative technology and the latest safety features including front-seat side air bags.



Company Officers (continued)

(As of March 1, 1999)

VICE PRESIDENTS

Gurminder S. Bedi
Truck Vehicle Center

William W. Boddie
Small and Medium Car Vehicle Center

Mei Wei Cheng
President,
Ford Motor (China) Ltd.

William J. Cosgrove
Business and Product Strategy

James D. Donaldson
President,
Ford of Europe, Inc.

Wayne S. Doran
Chairman,
Ford Motor Land Development
Corporation

Louise Goesser
Quality

Ronald E. Goldsberry
Global Service Business Strategy

Elliott S. Hall
Dealer Development

Mark W. Hutchins
President,
Lincoln and Mercury

I. Martin Inglis
President,
Ford South American Operations

Michael D. Jordan
Ford Customer Service Division

Kenneth K. Kohrs

Vaughn A. Koshkarian
Public Affairs

Robert O. Kramer

Roman J. Krygier
Powertrain Operations

Malcolm S. Macdonald
Treasurer

J Mays
Design

James E. Miller

Craig H. Muhlhauser
President,
Visteon Automotive Systems

Janet G. Mullins
Washington Affairs

David L. Murphy
Human Resources

James G. O'Connor
President,
Ford Division

Helen O. Petrauskas
Environmental and Safety Engineering

William F. Powers
Research

Neil W. Ressler
Chief Technical Officer,
Research and Vehicle Technology

John M. Rintamaki
General Counsel and Secretary

Ross H. Roberts
President, Ford Investment Enterprises
Corporation

Dennis E. Ross
Chief Tax Officer

Shamel T. Rushwin
Advanced Manufacturing Engineering

William A. Swift
Controller

Chris P. Theodore
Large and Luxury Car Vehicle Center

David W. Thursfield
Vehicle Operations

Robert J. Womac
Executive Vice President, Operations,
Visteon Automotive Systems

Martin B. Zimmerman
Governmental Affairs

Rolf Zimmermann
Chairman,
Ford Werke AG

The 1999 Ford Mustang continues its 35-year tradition of exemplifying the ultimate all-American sports car. With a new design and enhanced performance, it exudes free-spirited confidence. The look is strong and contemporary while remaining true to Mustang's heritage.



WOW! So that's how you build a vehicle! Spirit of Ford will drive your imagination with an interactive behind-the-scenes discovery of how the men and women of Ford Motor Company design, engineer and produce innovative vehicles.

Spirit of Ford

Automotive Science & Technology Center



Design a car to match your personality and your eye color. Take a vehicle from concept to reality by designing, building and testing it using K'NexTM parts. Beat the clock and take the Pit Stop Challenge on a real race car. Experience a high-tech testing demonstration and discover how Ford makes your vehicle reliable and safe. Become the vehicle being built as you take a trip down the assembly line with sparks flying and the sounds and smells of manufacturing all around you. Complete the experience with a hair-raising lap on the test track in our full motion simulator. Explore Ford's commitment to the environment with groundbreaking work in alternative fuels, emissions and materials in simulated labs. See the past and present come together through the vision of company founder Henry Ford in the Spirit of Ford theater.

For more information
call 313.31.SPIRIT (313.317.7474) or visit our Web site at
www.spiritofford.com.

No speed bumps - just nonstop excitement! That's what you can expect at Spirit of Ford. Opening across from Henry Ford Museum & Greenfield Village in spring 1999. This is an experience you don't want to miss. Better hold on to your seats!

To Ford Employees and Others

This week, I want to discuss the evolution of our strategic thinking, from Ford 2000 to our present "Consumer Focus," and describe what it means to be a consumer company.

Ford 2000 was concerned with improving our efficiency and productivity, as we merged most of our worldwide automotive organizations into one global enterprise. In the next stage, which involved the Business Leadership Implementation, we encouraged everyone to think and act like owners by learning and teaching sound business acumen principles. We discussed the importance of focusing the business on shareholder value and ways to become more entrepreneurial in our thinking. The next stage in Ford's transformation — which is the focus of the Spirit of Ford cascades this month — will take us from a leading global automotive manufacturer to a leading consumer company.

What is a consumer company? It's an enterprise that is continuously gathering unfiltered consumer insights worldwide to:

- Connect with current and potential customers and anticipate their present and future needs;
- Translate consumer needs into a competitive advantage, using fast cycle time and generation of breakthrough products and services;
- Focus on building sustained relationships;
- Effectively manage a portfolio of brands; and
- Continuously grow shareholder value

Top consumer companies share ten major characteristics:

1) TOTAL CUSTOMER EXPERIENCE — Leading consumer companies do not focus just on the product or service, but on every point of contact with the consumer. Disney, for example, focuses acutely on both current and future products and services to ensure that each reinforces the Disney magic. Unfiltered customer insight is a key to Disney's success. Hertz also possesses a visceral understanding of the needs of the time-starved business traveler and has translated them into the Hertz #1 Club Gold card and the facilities and services that go with it.

2) PRODUCT 'HITS' — The successful launch of new products people love, but did not know they wanted. The focus is on consumers' lifestyles and anticipating their future needs. At Ford, our Truck Vehicle Center has developed a culture that applies candid feedback received from clinics, focus groups and other research. The Truck VC focuses on "getting to know" target customers and then does what it takes to satisfy them. Recent winners are the Ford Expedition and Lincoln Navigator which, respectively, redefined one segment and created a new one almost overnight.

3) CUSTOMER LOYALTY — Creating intense, sustained relationships over time. Often, loyalty is built by offering a choice of rewards, which allows the customer to make a personal selection. American Express uses this technique by learning from the choices and using that information to develop future rewards. While other credit cards invest to take customers away from their competitors, American Express invests to build relationships with its present customers.

4) RETAILING AND DISTRIBUTION — The retailer and the consumer company work together to bring mutual benefit to one another. Procter & Gamble, the leading packaged goods firm, and Wal-Mart, the largest retailer, share information to help each other with logistics, category management and promotions.

5) BRAND PROCESS — Coca-Cola has a process that takes mature brands and grows them further. Consistency is achieved through the brand name, advertising, packaging and even the promotions conducted with the bottlers. The process is replicated in new markets and segments. Jaguar also has a brand process characterized by consistent nomenclature, advertising, brochures and marketing that has differentiated Jaguar from the other brands in Ford's portfolio.

6) LOGISTICS — Creating efficiencies in procurement and distribution to produce the lowest total cost to consumers. FedEx customers may book and monitor cargo to best suit their needs. The customer is given more information and control and logistics are simplified.

7) BUILD TO DEMAND — Despite rapid growth, Dell Computer maintains short lead times by marketing to consumers directly and allowing them to configure their own systems. Dell is able to make suggestions over the Internet or telephone and has been able to tweak these suggestions based on the commodities available. Lead times are reduced through supplier communications, who are able to keep their inventories in Dell facilities.

8) CUSTOMER KNOWLEDGE SYSTEM — Soliciting, retaining, and drawing insights from the customer base. FedEx surveys its customers several times annually, and the information is shared with its entire organization, not just marketing. The findings are used to improve customer service, promote cross selling and build a competitive advantage.

9) E-COMMERCE — Interacting, distributing and selling directly online. Microsoft has produced many profitable online sub-businesses. Working with other companies, Microsoft has been able to leverage its Microsoft Network to tap into new businesses and to create chat rooms to interact directly with customers.

10) GROWTH — 3M says 30 percent of its sales are from products that were developed in the last four years, and two of every three products create all-new categories. 3M boasts a culture of creativity, where 15 percent of every employee's time is dedicated to developing new ideas. Ford's Truck Vehicle Center follows a similar strategy: Dominate by executing new ideas (Expedition and Navigator) and integrate new ideas with existing successes (F-Series).

Why is it important to become a leading consumer company? Connecting with consumers is the key to business success. One measure of this is how the market values companies with a consumer focus. The median price-to-earnings ratio for great consumer companies is over 30; Ford's P/E is 11. The connection between a leading consumer company and shareholder value is very clear. While there is much to do, there are already several successes within Ford: the Truck VC, Hertz, Jaguar, for example. There are many more, and all of them have many lessons to teach. I am counting on all of you, the owners and leaders of the business, to help move us forward with a "Consumer Focus" second to none.

Recently, I modified my closing to you, and I'm making another modification today that reflects the dual but complementary objectives before us.

Consumer-focused and shareholder-driven,

Jac

Glossary of Terms

AFVs

Alternative Fuel Vehicles. Cars and trucks designed to operate on a fuel other than gasoline.

Auto Collection

Ford's new sales entities that are jointly owned by Ford and its dealers, servicing large metro geographic areas. This structure combines customer-driven retail, service and facility processes to create a total brand experience.

Brand

A product or service that delights customers, satisfying both tangible needs and emotional desires, and today, consumers define brands, not manufacturers.

Consumer Focus

The theme of this year's Annual Report. The basis of everything we do at Ford Motor Company. (See "Let's Chat" on page 29.)

Derivative

A product derived from or based on another product platform. The vehicles shown at the bottom of the page are all derivatives of Ford's tough F-Series truck platform.

DirectSERVICE™

An investment and stock purchase program of First Chicago Trust Company which permits investors to purchase their first share of Ford stock directly through the program. New Ford investors can call 1-800-279-1237 for details.

EVs

Electric Vehicles. Cars and trucks that use batteries as a power source.

FFVs

Flexible Fuel Vehicles. Cars and trucks able to operate on a combination of fuels – generally unleaded gasoline and ethanol or methanol – in one tank.

Fuel Cells

A power source that generates electricity from hydrogen and oxygen, producing water as the only reaction byproduct, thereby making it a true zero-emission energy converter.

ISO

International Standards Organization. This organization develops and issues worldwide standards for business and industry. The acronym is used in conjunction with a number (e.g., ISO 9000) which identifies a specific set of standards. (ISO 9000 is the worldwide Quality Systems standard; ISO 14001 is the global environmental management standard.)

J.D. Power and Associates

An international firm best known for its marketing information services in key business sectors, including market research, forecasting, and customer satisfaction. The firm's quality and satisfaction measurements are based on responses from more than a million consumers annually.

LEV/ULEV/ZEV

Low-Emission Vehicles/Ultra-Low Emission Vehicles/Zero-Emission Vehicles. These acronyms refer to levels of vehicle emissions set by the U.S. government, with the ZEV standard being the most stringent.

Milestones

Financial or operating targets established early in the year which allow an assessment of progress.

Platform

A basic rolling chassis on which a number of vehicles can be built. For example, Ford's F-Series platform is used as the basis for all the vehicles shown at the bottom of this page.

Program Team

A cross-functional (e.g. marketing, manufacturing, engineering, design, finance, etc.) co-located group of employees brought together to plan, develop and execute a new vehicle program.

Prototype

Test or concept vehicle, usually hand-built, used to develop and prove out a new product concept or to confirm a new product's design and manufacturing processes prior to going into full production.

Spin-off

A form of corporate divestiture that results in a subsidiary or division becoming an independent company. In a traditional spin-off, shares in the new company are distributed to the parent corporation's shareholders on a pro-rata basis.

TH!NK

A two-passenger electric city car manufactured by PIVCO Industries, a Norwegian company, in which Ford has purchased a majority interest.

Total Cost Management

Comprehensive Ford and supplier team approach for managing total costs to improve customer and shareholder value. It includes the evaluation of all processes in the value chain from raw materials to end product, to eliminate waste, improve quality and optimize the "value-added" of each process.

Total Shareholder Return

Share price changes plus reinvestment of dividends for a defined period of time.

Transformation

Comprehensive reprocessing of our business to achieve industry leadership in the 21st century. Change required to move from a leading manufacturing company to the world's leading consumer company that provides automotive products and services.

Y2K

Widely used abbreviation for the Year 2000. Also, commonly used acronym for the problems that may be encountered in any date-sensitive computer hardware or software that was designed using a two-digit year date format. These computer systems may not properly recognize dates after December 31, 1999, and therefore may perform their tasks incorrectly or fail altogether.



Ford F-Series under 8500 pound GVW platform variations - (from left) Ford F-150, Ford Expedition and Lincoln Navigator. In 1998, more than a million units were sold from this global platform, one of three Ford global platforms that will sell more than a million units a year.

Ford Motor Company



Mercury



QualityCare

Hertz



1998 FINANCIAL RESULTS

Ford's 1998 financial highlights include record full-year earnings of \$6.6 billion (excluding The Associates and one-time items), up 10% from 1997; automotive return on sales of 4.0%, up 1/10 point and our best return since 1988; the strongest year-end balance sheet in our history with record cash of \$23.8 billion; and record fourth quarter earnings of \$1.7 billion (excluding The Associates and one-time items) – the 11th consecutive quarter of year-over-year improvement.

Along with record earnings and record cash flow, we increased the dividend by 10% and completed the spin-off of The Associates to Ford shareholders. These financial results and shareholder value actions allowed us to deliver a superior total return of 89% to our shareholders in 1998, placing us in the top quartile of the S&P 500 for the second year in a row.

FINANCIAL SECTION CONTENTS

32	Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations	48	Notes to Financial Statements
43	Management's Financial Responsibility and Report of Independent Accountants	70	Eleven-Year Financial Summary
44	Consolidated Statement of Income	72	Eleven-Year Vehicle Unit Sales Summary and Supplementary Disclosures
45	Consolidated Balance Sheet	73	Employment and Payroll Data
46	Consolidated Statement of Cash Flows	74	Information for Shareholders
47	Consolidated Statement of Stockholders' Equity		

Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations

OVERVIEW

Our worldwide net income was \$22,071 million in 1998, or \$17.76 per diluted share of Common and Class B Stock. This compares with the \$6,920 million, or \$5.62 per diluted share, we earned in 1997. Our 1998 net income includes earnings of \$177 million from The Associates through March 12, 1998 and a one-time, non-cash gain of \$15,955 million that resulted from our spin-off of The Associates. Excluding these amounts related to The Associates, our net income would have been \$5,939 million, or \$4.72 per diluted share of Common and Class B Stock, compared with 1997 net income (excluding The Associates earnings) of \$6,088 million, or \$4.94 per diluted share.

Our 1998 net income also includes the following other one-time charges totaling \$631 million, which we incurred in the fourth quarter:

- \$472 million for employee early retirement and separation programs,
- \$86 million for writing off our net exposure in Kia Motors Company, and
- \$73 million relating to the transfer of our Batavia, Ohio transmission plant to a new joint venture company formed by us and ZF Friedrichshafen AG to manufacture continuously variable transmissions.

In addition, our earnings per share in 1998 were reduced by \$0.07 for the premium paid to repurchase our Series B preferred stock. For more details regarding one-time charges see Note 15 (pages 66 and 67) of our Notes to Financial Statements.

Our worldwide revenues were \$144.4 billion in 1998, down \$9.2 billion from 1997. We sold 6,823,000 cars and trucks in 1998, down 124,000 units from 1997. Our stockholders' equity was \$23.4 billion at

December 31, 1998, down \$7.3 billion compared with December 31, 1997. This reduction primarily was a result of The Associates spin-off.

FOURTH QUARTER 1998 RESULTS OF OPERATIONS

In the fourth quarter of 1998, we earned \$1,043 million, or \$0.84 per diluted share of Common and Class B Stock, compared with \$1,796 million, or \$1.45 per diluted share, in the fourth quarter of 1997. The one-time charges discussed above and the absence of earnings from The Associates in the fourth quarter of 1998 more than account for the earnings decline. Excluding one-time charges, our

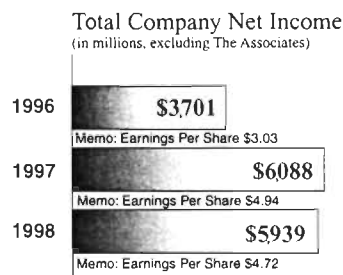
fourth quarter 1998 earnings would have been \$1,674 million, or \$1.35 per diluted share, compared with earnings (excluding The Associates) of \$1,572 million, or \$1.27 per diluted share, in 1997.

Details of our Automotive sector earnings for the fourth quarter of 1998 and 1997 are shown in **Table A**.

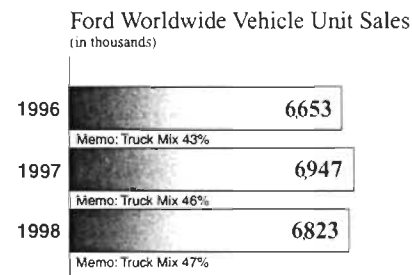
The decline in our fourth quarter 1998 Automotive sector earnings in North America is more than explained by one-time charges of \$363 million. Without the one-time charges, our results in North America would have improved over our fourth quarter 1997 earnings by \$57 million, reflecting primarily higher sales volume, offset partially by higher marketing costs.

Table A: Fourth Quarter Automotive Sector Earnings (in millions)

	Fourth Quarter Net Income/(Loss)		
	1998	1997	1997 O/(U)
North American Automotive	\$1,047	\$1,353	\$(306)
Automotive Outside North America			
- Europe	(74)	158	(232)
- South America	(151)	(71)	(80)
- Rest of World	(2)	(99)	97
Total Automotive Outside North America	(227)	(12)	(215)
Total Automotive Sector	\$ 820	\$1,341	\$(521)



The company's net income excluding The Associates was down 2% versus 1997. Excluding one-time items, net income was \$6,570 million (not shown), up 10% over 1997 and a new record.



Worldwide vehicle unit sales were down 2% from 1997's record, but topped 6 million units for the sixth consecutive year.

The decline in our fourth quarter Automotive sector earnings in Europe reflects one-time charges of \$137 million, lower volume and cost associated with the Focus car line launch, offset partially by cost reductions. The earnings decline in South America was caused by one-time charges and the deteriorating economy in Brazil.

Details of our Financial Services sector earnings for the fourth quarter of 1998 and 1997 are shown in **Table B**.

Our Financial Services sector had lower fourth quarter 1998 earnings primarily because, unlike in the fourth quarter of 1997, they did not include earnings from The Associates.

FULL-YEAR 1998 RESULTS OF OPERATIONS

Details of our full-year Automotive sector earnings for 1998, 1997 and 1996 are shown in **Table C**.

Details of our full-year Financial Services sector earnings for 1998, 1997 and 1996 are shown in **Table D** on page 34.

1998 COMPARED WITH 1997

Automotive Sector

Worldwide earnings for our Automotive sector were \$4,752 million in 1998 on sales of \$119.1 billion, compared with \$4,714 million in 1997 on sales of \$122.9 billion. Excluding one-time charges, our Automotive sector earnings were \$5,377 million in 1998 compared with \$4,883 million in 1997. The 1997 one-time charge was for restructuring actions in the second quarter. The increase in operating earnings reflects primarily continued cost reductions and improved vehicle mix, offset partially by lower volume and higher marketing costs. Adjusted for constant volume and mix, our total costs in the Automotive sector declined \$2.2 billion compared with 1997.

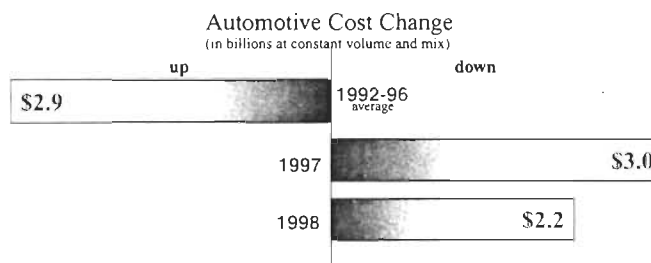
Our Automotive sector earnings in North America were \$4,612 million in 1998 on sales of \$87 billion, compared with \$4,434 million in 1997 on sales of \$89 billion. Excluding one-time

Table B: Fourth Quarter Financial Services Sector Earnings (in millions)

	Fourth Quarter Net Income/(Loss)		
	1998	1997	1998 O/(U) 1997
Ford Credit	\$234	\$218	\$ 16
Hertz	48	35	13
Minority Interests, Eliminations, and Other (excluding The Associates)	(59)	(22)	(37)
Financial Services (excluding The Associates)	223	231	(8)
The Associates	-	278	(278)
The Associates Minority Interest	-	(54)	54
Total Financial Services Sector	<u>\$223</u>	<u>\$455</u>	<u>\$ (232)</u>
Memo: Ford's share of earnings in The Associates	\$ -	\$224	\$ (224)
Hertz	39	28	11

Table C: Full-Year Automotive Sector Earnings (in millions)

	Full-Year Net Income/(Loss)		
	1998	1997	1996
North American Automotive	\$4,612	\$4,434	\$2,255
Automotive Outside North America			
- Europe	193	273	(291)
- South America	(226)	40	(642)
- Rest of World	173	(33)	333
Total Automotive Outside North America	140	280	(600)
Total Automotive Sector	<u>\$4,752</u>	<u>\$4,714</u>	<u>\$1,655</u>



In 1998, Ford achieved an additional \$2.2 billion in total cost reductions in its worldwide automotive sector, making an unprecedented total reduction of \$5.2 billion in the last two years.

charges, earnings were \$4,975 million, up \$416 million compared with a year ago. The increase reflects primarily continued cost reductions and improved vehicle mix, offset partially by lower volumes and higher marketing costs. The after-tax return on sales for our North American Automotive sector was 5.3% in 1998. Excluding one-time charges, after-tax return on sales was 5.8%, up 6/10 of a percentage point from 1997.

In 1998, 16 million new cars and trucks were sold in the United States, up from 15.5 million units in 1997. Our share of those unit sales was 24.6% in 1998, down 4/10 of a percentage point, more than explained by the discontinuation of low margin vehicle lines.

Our Automotive sector earnings in Europe were \$193 million in 1998, \$80 million worse than a year ago. The deterioration reflected higher restructuring costs, lower export sales and costs associated with the Focus car line launch offset partially by cost reductions.

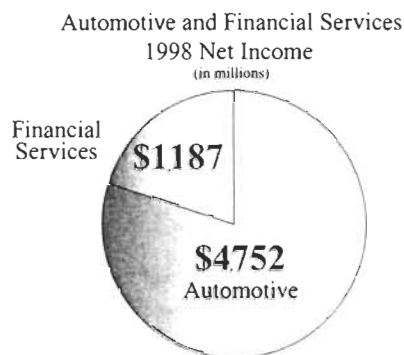
In 1998, 16.1 million new cars and trucks were sold in Europe, up from 15 million units in 1997. Our share of those unit sales was 10.3% in 1998, down 1.1 percentage points from a year ago. In the fourth quarter of 1998, our market share in Europe was 9.4%, down 1.7 percentage points. Our market share declined because of intense competitive conditions in Europe and limited availability of our new Focus car line during its launch.

Our Automotive sector in South America lost \$226 million in 1998, compared with a profit of

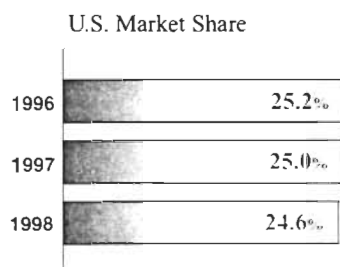
Table D: Full-Year Financial Services Sector Earnings (in millions)

	Full-Year Net Income/(Loss)		
	1998	1997	1996
Ford Credit	\$ 1,084	\$ 1,031	\$ 1,441
Hertz	277	202	159
USL Capital	-	-	191
One-Time Actions			
- Gain on Sale of Common Stock of The Associates and Hertz	-	269	650
- Sale of USL Capital Assets	-	-	95
- Budget Rent a Car Write-down	-	-	(233)
Minority Interests, Eliminations, and Other	(174)	(128)	(257)
Financial Services (excluding The Associates)	1,187	1,374	2,046
The Associates	220*	1,032	857
The Associates Minority Interest	(43)	(200)	(112)
Gain on the Spin-off of The Associates	15,955	-	-
Total Financial Services Sector	\$17,319	\$ 2,206	\$ 2,791
Memo: Ford's share of earnings in			
The Associates	\$ 177*	\$ 832	\$ 745
Hertz	224	168	159

*Through March 12, 1998



Excluding The Associates, in 1998, 80% of worldwide net income was earned by the Automotive sector and 20% by the Financial Services sector versus 77% and 23% respectively in 1997.



Ford ranks second in the U.S. market with a combined car and truck market share of 24.6%, down slightly from 1997 as a result of the discontinuation of low-margin vehicle lines.



Ford ranks sixth in the highly competitive European market with a combined car and truck market share of 10.3%, down 1.1 points from 1997 primarily because of intense competitive conditions and limited availability of the new Focus car line during its launch.

\$40 million in 1997. The decline was the result of lower volume and revenue resulting from weak economic conditions and charges we incurred for employee reductions, offset partially by lower costs. We reduced production in Brazil and Argentina in the fourth quarter because of anticipated weaker demand in those markets in 1999.

In 1998, 1.6 million new cars and trucks were sold in Brazil, compared with 1.9 million in 1997. Our share of those unit sales was 13.1% in 1998, down 1.2 percentage points from a year ago. In the fourth quarter of 1998, our market share in Brazil declined to 11.8%, down 5 percentage points. These declines in market share reflect new product entries from other manufacturers and an increasingly competitive market.

Our Visteon operations, included in our Automotive sector, earned \$712 million on revenues of \$17,762 million in 1998, compared with \$518 million on revenues of \$17,220 million in 1997. This earnings improvement reflects primarily cost reductions and increased revenue. Visteon's after-tax return on sales in 1998 was 4.0%, up one percentage point compared with the prior year.

Financial Services Sector

Earnings of our Financial Services sector consist primarily of two segments, Ford Credit and Hertz. In 1998, we spun-off The Associates to our shareholders, resulting in a \$15,955 million gain to Ford. For details of the spin-off see Note 15 (page 66) of our Notes to Financial Statements.

Ford Credit's consolidated net income in 1998 was \$1,084 million, up \$53 million or 5% from 1997. Compared with 1997, the increase in full-year earnings primarily reflects improved credit loss performance, higher gains on receivable sales, lower effective tax rates and higher financing volumes,

Table E: Review of 1998 Financial Targets

	Full-Year 1998 Target	1998 Result
Automotive Sector		
• North America	5% return on sales	5.3% return on sales
• Europe	Profitable	\$193 million profit
• South America	Breakeven	\$226 million loss
• Total Costs	Down \$1 billion from 1997 (at constant volume and mix)	down \$2.2 billion
• Capital Spending	Lower than 1997	\$29 million lower
• Visteon	\$1.5 billion in new business	\$2.3 billion in new business
	Improve return on sales	1 percentage point improvement
Financial Services Sector		
• Ford Credit	Grow earnings 10%+	Up 5%
• Hertz	Record earnings	Record (Up \$75 million from 1997)

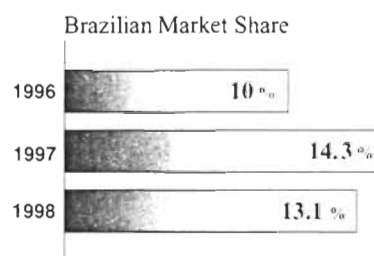
offset partially by lower net financing margins and higher operating costs. Lower financing margins reflect higher depreciation expense for leased vehicles as a result of lower-than-anticipated residual values.

Earnings at Hertz in 1998 were \$277 million (of which \$224 million was Ford's share). In 1997, Hertz had earnings of \$202 million (of which \$168 million was Ford's share). The increase in earnings reflects primarily higher revenues and improved profit margins in worldwide car rental operations.

Review of 1998 Financial Targets

We set and communicated the financial targets for 1998 shown in **Table E**. Our results against those targets are also listed.

The Automotive sector in South America did not meet its target to break even as a result of lower volume and revenue resulting from weak economic conditions and charges we incurred for employee reductions. Ford Credit's shortfall to achieve the target to grow earnings by 10% reflected primarily the impact of lower-than-anticipated residual values.



Ford ranks fourth in the Brazilian market with a combined car and truck share of 13.1%, down 1.2 points from 1997 reflecting new product entries from other manufacturers and an increasingly competitive market.

1997 COMPARED WITH 1996 Automotive Sector

Our automotive sector earnings in North America were a record \$4,434 million in 1997, up \$2,179 million from 1996. The increase reflected higher margins from ongoing cost, quality and vehicle mix improvements. Adjusted for constant volume and mix, total Automotive costs declined \$3 billion in 1997. The after-tax return on sales was 5.1% in 1997, up 2.3 percentage points from 1996.

The U.S. economy continued on a path of strong growth, low unemployment and moderate inflation in 1997. In 1997, 15.5 million new cars and trucks were sold, about the same level as 1996. Ford's share of those unit sales was 25%, down 2/10 of a percentage point from 1996.

Our Automotive sector operations in Europe returned to profitability in 1997 with earnings of \$273 million, compared with a loss of \$291 million in 1996. The improvement reflected primarily lower operating costs (at constant volume and mix), offset partially by lower volume.

In 1997, 15 million new cars and trucks were sold, compared with 14.3 million units in 1996. Ford's share was 11.4%, down 4/10 of a percentage point from 1996.

Our Automotive sector operations in South America were profitable, earning \$40 million in 1997, compared with a loss of \$642 million in 1996. Higher earnings reflected primarily improved volume and mix, and lower material costs (at constant volume and mix). In 1997, 1.9 million new cars and trucks were sold in Brazil (the largest market in South America). Ford's share of those unit sales was 14.3% in 1997, up 4.3 percentage points from 1996.

Financial Services Sector

Earnings for the Financial Services sector in 1997 were down \$585 million, compared with 1996. Excluding the one-time actions in 1997 and 1996 shown previously, results from operations in 1997 were down \$342 million from 1996.

Lower earnings at Ford Credit in 1997, compared with 1996, resulted primarily from lower net financing margins, higher credit losses and loss reserve requirements, and a higher effective tax rate; improved operating costs and higher financing volumes were a partial

offset. Net financing margins decreased from 1996, reflecting higher depreciation costs on leased vehicles (as a result of lower-than-anticipated residuals). Credit losses as a percent of average net finance receivables (including net investment in operating leases) were 0.89% in 1997, compared with 0.78% in 1996, reflecting higher losses per repossession.

Record earnings at The Associates reflected primarily higher levels of earning assets and improved net interest margins, offset partially by higher credit losses. Credit losses as a percent of average net finance receivables were 2.40% in 1997, compared with 2.03% in 1996.

Record earnings at Hertz reflected continued strong performance in the U.S. car rental market both in terms of increased transaction volume and more favorable pricing.

LIQUIDITY AND CAPITAL RESOURCES Automotive Sector

At December 31, 1998, our Automotive sector had \$23.8 billion of cash and marketable securities, up \$3.0 billion from December 31, 1997. This increase occurred even though we paid a total of \$2.1 billion in regular cash dividends on our Common Stock, Class B Stock and Preferred Stock during 1998, and paid a special cash dividend of \$3.2 billion related to The Associates spin-off.

In 1998, we spent \$8.1 billion for capital goods, such as machinery, equipment, tooling and facilities, used in our Automotive sector. This is down \$29 million from 1997. Capital expenditures were 6.8% of sales in 1998, up 2/10 of a percentage point from a year ago.

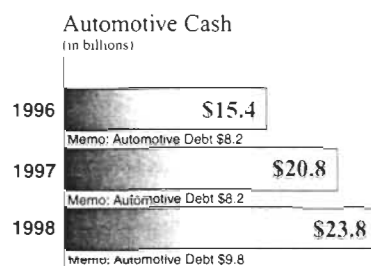
At December 31, 1998, our Automotive sector had total debt of \$9.8 billion. This amount was 30% of our total capitalization (that is, the sum of our stockholders' equity and Automotive debt) at the end of

1998, compared with 21% of total capitalization at year-end 1997.

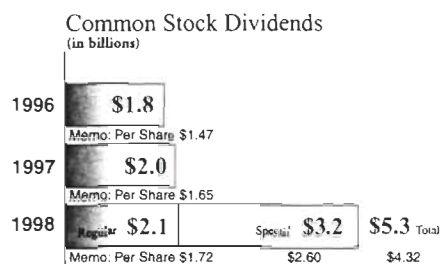
Financial Services Sector

The Associates spin-off primarily explains the declines discussed in this section.

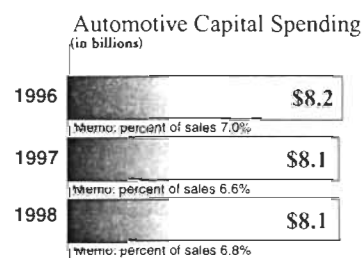
At December 31, 1998, our



Ford once again ended the year with a very strong balance sheet and new record automotive cash of \$23.8 billion.



Ford's common stock dividend was increased in 1998 for the 5th consecutive year as a result of the continuation of dramatic operating and cash flow improvements. Including the special cash distribution of \$3.2 billion as part of the spin-off of The Associates, Ford's total cash distribution to shareholders in 1998 was an all-time record \$5.3 billion.



Automotive capital spending decreased slightly in 1998, the fourth consecutive year of decline.

Financial Services sector had cash and marketable securities totaling \$2.1 billion, down \$1.7 billion from December 31, 1997.

Net receivables and lease investments were \$132.6 billion at December 31, 1998, down \$43 million from December 31, 1997.

Total debt was \$122.3 billion at December 31, 1998, down \$37.8 billion from December 31, 1997.

Outstanding commercial paper at December 31, 1998 totaled \$46.2 billion at Ford Credit, and \$2.3 billion at Hertz, with an average remaining maturity of 30 days and 52 days, respectively.

For a discussion of the credit and other financial support facilities for our Automotive and Financial Services sectors at December 31, 1998, see Note 9 (page 61) of our Notes to Financial Statements.

YEAR 2000 DATE CONVERSION General

An issue affecting Ford and others is the inability of many computer systems and applications to process the year 2000 and beyond ("Y2K"). To address this problem, in 1996, we initiated a global Y2K program to manage Ford's overall Y2K compliance effort. As part of this program, we established a global Central Program Office to coordinate our Y2K compliance efforts. We also have established a Y2K Steering Committee comprised of senior executives to address compliance issues. Ford's Y2K program has been certified by the Information Technology Association of America as meeting its Y2K best practices standards.

State of Readiness

We achieved all compliance objectives that we set for ourselves for 1998, including interim 1998 objectives. We expect to complete most of the remaining remediation

efforts by the end of June 1999, with the rest completed in the third quarter of 1999. We have identified the following ten distinct areas for Ford's Y2K compliance efforts:

Business Computer Systems:

These include computer systems and applications relating to operations such as financial reporting, human resources, manufacturing, marketing and sales (including vehicle ordering), product engineering and design, purchasing and treasury. In 1997, we implemented a compliance plan focused on critical systems. By year-end 1998, all critical systems had been repaired, tested, independently verified and implemented into a production environment. In addition, we initiated an enterprise test plan for all key business processes in November 1998. As of February 28, 1999, 86% of all business computer systems were Y2K compliant.

Plant Floor Equipment:

We have implemented a process to assess equipment and machinery in our 180 manufacturing and assembly plants and parts warehouse facilities. We have implemented strategies to repair, replace, or develop contingency plans for all non-compliant hardware and software. As of February 28, 1999, 92% of our plant floor systems were Y2K compliant, and 85% of those systems that are critical were Y2K compliant.

Suppliers: Ford has deployed, in conjunction with an industry trade association (the Automotive Industry Action Group), a process to pursue a common Y2K compliance approach with the automotive supply industry in North America. Similar actions are underway in Europe and the rest of the world. Y2K awareness and educational sessions have been made available to first, second and third-tier suppliers. Ford does business with approximately 5,000 vehicle production and critical non-production suppliers. We have asked each of these suppliers to respond to a Y2K compliance questionnaire, and a majority of them have done so. Based on these

responses, the criticality of the product or service being supplied and other factors, during 1999 we will selectively audit Y2K compliance of our suppliers.

Vehicle Components: Although testing continues, we have determined that the Y2K problem does not affect the onboard computer systems in our vehicles. The functionality of these systems is based generally on engine cycles or the time elapsed since the vehicle was started, not any particular date. We have surveyed suppliers of microprocessors and embedded system assemblies, and no problems have been identified to date. Recent internal global surveys to all Ford employees have substantiated these findings.

Affiliates: Ford Credit, Hertz, and our other consolidated subsidiaries, as well as our non-consolidated joint ventures, have developed plans to address Y2K compliance similar to those of Ford. We have contacted and are monitoring over 200 affiliates to ensure plans are in place to achieve timely Y2K compliance.

Product Development Test

Equipment: This includes equipment and systems for testing vehicle emissions, safety, and performance. We are working with suppliers to replace non-compliant systems with common global test systems where needed. As of February 28, 1999, 45% of our product development test systems were Y2K compliant, and 63% of those systems that are critical were Y2K compliant.

End-User Computing: Desktop computers are used throughout Ford. Our plans to make these computers Y2K compliant include the replacement or repair of all non-compliant computers and related software, distribution of an assessment tool for end-user developed applications and the training of over 700 end-user program coordinators worldwide. As of February 28, 1999, 57% of critical end-user programs were Y2K compliant.

Technical Infrastructure: We established a dedicated testing facility to repair and test our critical systems infrastructures, such as wide area networks, local area networks, electronic data centers and e-mail systems. As of February 28, 1999, 75% of our hardware, software and global communications network were Y2K compliant.

Dealers: We are handling the compliance of all Ford-developed dealer systems, such as vehicle and parts ordering systems. Dealer compliance efforts with respect to other systems are being monitored by

us through various dealer service providers.

Physical Properties and Infrastructures: We have assessed the impact of Y2K on all building systems globally in two phases. Phase I included energy management, fire and security systems in our production facilities. We are correcting problems where required. Phase II of the program has expanded to include leased office facilities. These facilities have minimal Y2K issues. As of February 28, 1999, 82% of our plant, engineering support and

owned office building systems were Y2K compliant. We are also confirming the Y2K preparedness of our energy and other utility suppliers.

Set forth in **Table F** is a timetable showing Ford's internal target dates for compliance and the status of compliance (at February 28, 1999) for each of the areas mentioned above. We established these target dates before December 31, 1999 to allow sufficient time to perform enterprise-wide testing and further validation of our Y2K compliance.

Table F: Y2K Timetable and Status as of February 28, 1999

This table shows our timing to be fully compliant with Y2K requirements by major business activity. By September 1999, all systems are targeted to be 100% compliant.

	1996	1997	1998	1999	2000
Business Computer Systems	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 86% ^{a/}				
Plant Floor Equipment	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 92% ^{b/}				
Production and Critical Non-Production Suppliers	Plan: 100% ready by 6/99 ^{c/} Status: 88%				
Vehicle Components	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 100%				
Affiliates	Plan: 100% ready by 6/99 ^{c/} Status: 88%				
Product Development Test Equipment	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 45% ^{d/}				
Critical End-User Computing	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 57%				
Technical Infrastructure	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 75%				
Dealers	Plan: 100% ready by 9/99 ^{c/} Status: 78%				
Physical Properties and Infrastructure	Plan: 100% compliant by 6/99 Status: 82%				

^{a/}100% of critical business computer systems were compliant at year-end 1998.

^{b/}85% of critical plant floor equipment was compliant at February 28, 1999.

^{c/}"Ready" means having a comprehensive Y2K program in place and a plan that will achieve compliance before January 1, 2000.

^{d/}83% of critical product development test equipment was compliant at February 28, 1999.

Y2K Costs

We estimate that we will spend about \$375 million for our Y2K compliance efforts. We will incur this amount over about a three-year period that commenced mid-1997 and will end mid-2000. Y2K compliance costs incurred through December 31, 1998 were about \$155 million. Our annual Y2K costs relating to information technology have represented and are expected through year-end 2000 to represent about 10% of our total annual information technology budget.

Y2K Risks

The most reasonably likely worst case scenario for Ford with respect to the Y2K problem is the failure of a supplier, including an energy supplier, to be Y2K compliant such that its supply of needed products or services to a Ford or supplier manufacturing facility is interrupted temporarily. This could result in Ford not being able to produce one or more vehicle lines for a period of time, which in turn could result in lost sales and profits. We are monitoring the preparedness of utility suppliers to ensure plans are in place for uninterrupted service.

Y2K Contingency Plans

We have established a Y2K business resumption planning committee to evaluate business disruption scenarios, coordinate the establishment of Y2K contingency plans, and identify and implement preemptive strategies. The committee will develop detailed contingency plans for critical business processes by the end of March 1999 and will validate those plans by the end of June 1999.

EURO CONVERSION

A single currency called the euro was introduced in Europe on January 1, 1999. Eleven of the fifteen member countries of the European Union adopted the euro as their common legal currency as of that date. Fixed conversion rates between these participating

countries' existing currencies (the "legacy currencies") and the euro were established as of that date. The legacy currencies will remain legal tender as denominations of the euro until at least January 1, 2002 (but not later than July 1, 2002). During this transition period, parties may settle transactions using either the euro or a participating country's legacy currency.

The increased price transparency resulting from the use of a single currency in the eleven participating countries may affect the ability of Ford and other companies to price their products differently in the various European markets. A possible result of this is price harmonization at lower average prices for products sold in some markets. Nevertheless, differences in national value-added tax regimes, national vehicle registration taxes, customer preferences for equipment and options, sizes and types of vehicles and engines, and trade-in values may reduce the potential for price harmonization.

Introduction of the euro may reduce the amount of Ford's exposure to changes in foreign exchange rates, due to the netting effect of having assets and liabilities denominated in a single currency as opposed to the various legacy currencies. As a result, our foreign exchange hedging costs could be reduced. Conversely, because there will be less diversity in our exposure to foreign currencies, movements in the euro's value in U.S. dollars could have a more pronounced effect, whether positive or negative, on us.

We have budgeted up to \$50 million (including contingencies) for the period from 1997 through 2003 to cover the worldwide costs of preparing for and making operational changes to accommodate introduction of the euro. Certain of our business functions have introduced euro-capability as of January 1, 1999, including, for example, systems for making and receiving certain payments, pricing and invoicing. Other business functions will be converted for the euro by the end of the transition period

(December 31, 2001), but may be converted earlier where operationally efficient or cost-effective, or to meet customer needs.

DISSOLUTION OF AUTOEUROPA JOINT VENTURE

Effective January 1, 1999, our joint venture with Volkswagen AG in Portugal (AutoEuropa) was dissolved. This action will improve our first quarter 1999 after-tax results by approximately \$165 million. Prior to the dissolution, we held a 50% interest in AutoEuropa and accounted for it on an equity basis.

VOLVO

On March 1, 1999, we entered into a definitive agreement with AB Volvo for the purchase of Volvo's worldwide passenger car business for a price of \$6.45 billion. On March 8, 1999, AB Volvo's shareholders approved the transaction. The transaction will close following receipt of regulatory approvals.

ROUGE COMPLEX

On February 1, 1999, an explosion occurred at the powerhouse of the Rouge Complex in Dearborn, Michigan, completely halting production at the powerhouse. Thirty-one people were injured or died as a result of this accident. The powerhouse supplied energy and steam to the entire Rouge Complex. We own part of the powerhouse and have manufacturing plants and an assembly plant located within the Complex. Those plants supply products to various Ford manufacturing and assembly plants worldwide. Through alternative sources of power, we have resumed normal production at all of our manufacturing and assembly plants in the Rouge Complex. A significant supplier of steel to us also is located in the Rouge Complex. We do not know when that supplier will be able to fully resume its production. In the interim, we have

implemented contingency plans for temporary alternative sources of steel. We have insurance, including business interruption coverage, which should limit the financial impact from the accident.

NEW ACCOUNTING STANDARDS

Statement of Financial Accounting Standards No. 131 ("SFAS 131"), "Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information," was issued by the Financial Accounting Standards Board in June 1997. We adopted SFAS 131 effective with the 1998 financial statements.

Statement of Financial Accounting Standards No. 132 ("SFAS 132"), "Employers' Disclosures about Pensions and Other Postretirement Benefits," was issued by the Financial Accounting Standards Board in February 1998. We adopted SFAS 132 effective with the 1998 financial statements.

Statement of Position ("SOP") 98-1, "Accounting for the Costs of Computer Software Developed or Obtained for Internal Use," was issued by the American Institute of Certified Public Accountants in March 1998. This SOP provides guidance on accounting for the costs of computer software developed or obtained for internal use, and requires capitalization of certain internal-use computer software costs. We will adopt this SOP for costs incurred beginning January 1, 1999. Adoption of this standard is expected to improve full-year 1999 after-tax results by an estimated \$220 million.

Statement of Financial Accounting Standards No. 133 ("SFAS 133"), "Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities," was issued by the Financial Accounting Standards Board in June 1998. This Statement establishes accounting and reporting standards for derivative instruments,

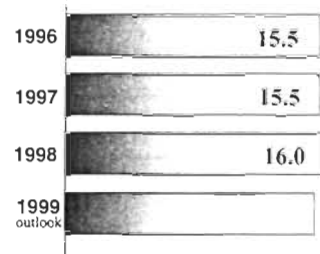
including certain derivative instruments embedded in other contracts, and for hedging activities. It requires recognition of all derivatives as either assets or liabilities on the balance sheet and measurement of those instruments at fair value. If certain conditions are met, a derivative may be designated specifically as (a) a hedge of the exposure to changes in the fair value of a recognized asset or liability or an unrecognized firm commitment referred to as a fair value hedge, (b) a hedge of the exposure to variability in cash flows of a forecasted transaction (a cash flow hedge), or (c) a hedge of the foreign currency exposure of a net investment in a foreign operation, an unrecognized firm commitment, an available-for-sale security, or a forecasted transaction. We anticipate having each of these types of hedges, and we will comply with the requirements of SFAS 133 when we adopt it. We expect to adopt SFAS 133 beginning January 1, 2000. We have not yet determined the effect of adopting SFAS 133.

OUTLOOK Industry Sales Volumes

The company's outlook for car and truck industry sales in 1999 in its major markets is as follows:

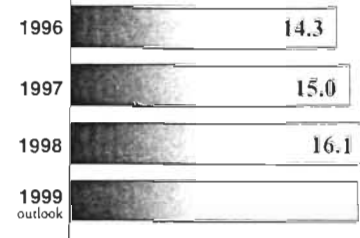
- United States** • between 15.5 to 16 million units, compared with the 16 million units sold in 1998
- Europe** • lower than the 16.1 million units sold in 1998
- Brazil** • substantially lower than the 1.6 million units sold in 1998

U.S. Industry Volume
(units in millions)



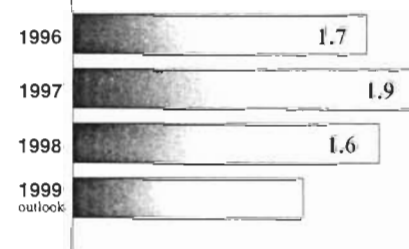
In 1998, U.S. industry volume was 16 million units, the 5th consecutive year of industry demand above 15 million units.

European Industry Volume
(units in millions)



Total European industry volume reached 16.1 million cars and trucks in 1998, the 5th consecutive year of increased demand.

Brazilian Industry Volume
(units in millions)



In 1998, Brazilian industry volume dropped dramatically from 1997's record level, primarily as a result of fiscal austerity measures implemented by the Brazilian government in late 1997.

1999 Financial Targets

Ford's management has set and communicated certain financial targets for 1999. While we hope to achieve these goals, they should not be interpreted as projections, expectations or forecasts of 1999 results. The financial targets for 1999 are shown in **Table G**.

RISK FACTORS

Statements included in this Report may constitute "forward looking statements" within the meaning of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995. These statements involve a number of risks, uncertainties and other factors that could cause actual results to differ materially from those stated, including, without limitation: greater price competition in the U.S. and Europe resulting from currency fluctuations or industry overcapacity; a significant decline in U.S. or European industry sales resulting from slowing economic growth; currency fluctuations; further economic difficulties in South America, including those resulting from Brazilian government austerity programs; a market shift from truck sales in the U.S.; lower-than-anticipated residual values for leased vehicles; problems relating to the Y2K issue; increased safety or emissions regulation resulting in higher costs and/or sales restrictions; work stoppages at key Ford or supplier facilities; and the discovery of defects in vehicles resulting in recall campaigns, increased warrant cost or litigation.

Table G: Full-Year 1999 Financial Targets

	Target
Automotive Sector	
• North America	After-tax return on sales greater than 5%
• Europe	Grow earnings
• South America	Improve operating results*
• Total Costs	Down \$1 billion from 1998 (at constant volume and mix)
• Capital Spending	\$8.5 billion (includes capitalized software)
• Visteon	Grow earnings; obtain \$2 billion of new business
Financial Service Sector	
• Ford Credit	Grow earnings by 10%
• Hertz	Record earnings (eighth consecutive year of increased earnings)
Total Company	
• Total shareholder returns	Top quartile of the S&P 500 over time

* Because the Brazilian market has deteriorated more than expected in the first quarter of 1999, our current forecast is for worse operating results.

QUANTITATIVE AND QUALITATIVE DISCLOSURES ABOUT MARKET RISK

Ford is exposed to a variety of market risks, including the effects of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices.

- Our Automotive sector frequently has expenditures denominated in foreign currencies, including the following: purchases and sales of finished vehicles and production parts; debt and other payables; subsidiary dividends; and investments in subsidiaries. These expenditures create exposures to changes in exchange rates.

- We also are exposed to changes in prices of commodities used in our Automotive sector.

- To ensure funding over business and economic cycles and to minimize overall borrowing costs, our Financial Services sector issues debt and other payables with various maturity and interest rate structures. The maturity and interest rate structures frequently differ from the invested assets. Exposures to fluctuations in interest rates are created by the difference in maturities of liabilities versus the maturities of assets.

We monitor and manage these financial exposures as an integral part of our overall risk management program, which recognizes the unpredictability of financial markets and seeks to reduce the potentially adverse effect on our results. The effect of changes in exchange rates, interest rates and commodity prices on our earnings generally has been small relative to other factors that also affect earnings, such as unit sales and operating margins. For more information on these financial exposures, see Note 1 (pages 48-50) and Note 14 (pages 64 and 65) of our Notes to Financial Statements.

Our interest rate risk and foreign currency exchange rate risk are quantified below. Our risks related to commodity derivative positions are not material.

Interest Rate Risk - We use interest rate swaps (including those with a currency swap component) primarily at Ford Credit to mitigate the effects of interest rate fluctuations on earnings by changing the characteristics of debt to match the characteristics of assets. All interest rate swap agreements are designated to hedge either a specific debt issue or pool of debt. We use a model to assess the sensitivity of our earnings to changes in market interest rates. The model recalculates earnings by adjusting rates associated with variable rate instruments on the repricing date and by adjusting rates on fixed rate instruments scheduled to mature in the subsequent twelve months, effective on their scheduled maturity date. Interest income and interest expense are then recalculated based on the revised rates. Assuming an instantaneous increase or decrease of one percentage point in interest rates applied to all financial instruments and leased assets, our after-tax earnings would change by \$23 million over a 12-month period.

Foreign Currency Risk - We use derivative financial instruments to hedge assets, liabilities and firm commitments denominated in foreign currencies. We use a value-at-risk (VAR) analysis to evaluate our exposure to changes in foreign currency exchange rates. The primary assumptions used in the VAR analysis are as follows:

- A historical time series analysis (variance/covariance) is used to calculate changes in the value of currency derivative instruments (forwards and options) and all significant underlying exposures. The VAR includes an 18-month exposure horizon and a one-month holding period.
- The VAR analysis calculates the potential risk, within a 99% confidence level, on firm commitment exposures (cash flows), including the effects of foreign currency derivatives. (Translation exposures are not included in the VAR analysis). The model generally assumes currency prices are normally distributed and draws volatility data from the currency markets.
- Estimates of correlations of market factors primarily are drawn from the JP Morgan RiskMetrics™ datasets.

Based on our overall currency exposure (including derivative positions) during 1998, the risk during 1998 to our pre-tax cash flow from currency movements was on average less than \$300 million, with a high of \$350 million and a low of \$200 million. At December 31, 1998, currency movements are projected to affect our pre-tax cash flow over the next 18 months by less than \$325 million, within a 99% confidence level. Compared with our projection at December 31, 1997, the 1998 VAR amount is approximately \$75 million higher, primarily because of increased currency exchange rate volatility and increased exposure.

Management's Financial Responsibility

Management is responsible for the preparation of the company's financial statements and the other financial information in this report. This responsibility includes maintaining the integrity and objectivity of financial records and the presentation of the company's financial statements in conformity with generally accepted accounting principles.

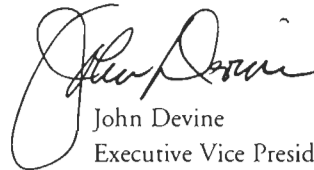
The company maintains an internal control structure intended to provide, among other things, reasonable assurance that its records include the transactions of its operations in all material respects and to provide protection against significant misuse or loss of company assets. Management believes that the internal control structure meets these objectives. The internal control structure is supported by careful selection and training of qualified personnel, written policies and procedures that communicate details of the internal control structure to the company's worldwide activities, and by a staff of internal auditors who employ thorough auditing programs.

The company's financial statements have been audited by PricewaterhouseCoopers LLP, independent certified public accountants. Their audit was conducted in accordance with generally accepted auditing standards which included consideration of the company's internal control structure. The Report of Independent Accountants appears below.

The Board of Directors, acting through its Audit Committee composed solely of directors who are not employees of the company, is responsible for determining that management fulfills its responsibilities in the financial control of operations and the preparation of financial statements. The Audit Committee appoints the independent accountants, subject to ratification by the stockholders. It meets regularly with management, internal auditors and independent accountants. The independent accountants and internal auditors have full and free access to the Audit Committee and meet with it to discuss their audit work, the company's internal controls and financial reporting matters.



Jacques Nasser
President and
Chief Executive Officer



John Devine
Executive Vice President and
Chief Financial Officer

Report of Independent Accountants

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

To the Board of Directors and Stockholders
Ford Motor Company

In our opinion, the accompanying consolidated balance sheet and the related consolidated statements of income, stockholders' equity and cash flows present fairly, in all material respects, the financial position of Ford Motor Company and Subsidiaries at December 31, 1998 and 1997, and the results of their operations and their cash flows for each of the three years in the period ended December 31, 1998, in conformity with generally accepted accounting principles. These financial statements are the responsibility of the Company's management; our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits. We conducted our audits of these statements in accordance with generally accepted auditing standards which require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements, assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, and evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for the opinion expressed above.

PricewaterhouseCoopers LLP

PricewaterhouseCoopers LLP

400 Renaissance Center
Detroit, Michigan 48243
January 21, 1999

Ford Motor Company and Subsidiaries

CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME

For the Years Ended December 31, 1998, 1997 and 1996
(in millions, except amounts per share)

	1998	1997	1996
AUTOMOTIVE			
Sales (Note 1)	\$119,083	\$122,935	\$118,023
Costs and expenses (Note 1 and 15):			
Costs of sales	104,782	108,907	108,882
Selling, administrative and other expenses	7,616	7,082	6,625
Total costs and expenses	112,398	115,989	115,507
Operating income	6,685	6,946	2,516
Interest income	1,331	1,116	841
Interest expense	829	788	695
Net interest income	502	328	146
Equity in net loss of affiliated companies (Note 1)	(38)	(88)	(6)
Net expense from transactions with Financial Services (Note 1)	(191)	(104)	(85)
Income before income taxes - Automotive	6,958	7,082	2,571
FINANCIAL SERVICES			
Revenues (Note 1)	25,333	30,692	28,968
Costs and expenses (Note 1):			
Interest expense	8,036	9,712	9,704
Depreciation	8,589	7,645	6,875
Operating and other expenses	4,618	6,621	6,217
Provision for credit and insurance losses	1,798	3,230	2,564
Asset write-downs and dispositions (Note 15)	-	-	121
Total costs and expenses	23,041	27,208	25,481
Net revenue from transactions with Automotive (Note 1)	191	104	85
Gain on spin-off of The Associates (Note 15)	15,955	-	-
Gain on sale of Common Stock of a subsidiary (Note 15)	-	269	650
Income before income taxes - Financial Services	18,438	3,857	4,222
TOTAL COMPANY			
Income before income taxes	25,396	10,939	6,793
Provision for income taxes (Note 6)	3,176	3,741	2,166
Income before minority interests	22,220	7,198	4,627
Minority interests in net income of subsidiaries	149	278	181
Net income	\$ 22,071	\$ 6,920	\$ 4,446
Income attributable to Common and Class B Stock after preferred stock dividends (Note 1)	\$ 21,964	\$ 6,866	\$ 4,381
Average number of shares of Common and Class B Stock outstanding (Note 1)	1,211	1,195	1,179
AMOUNTS PER SHARE OF COMMON AND CLASS B STOCK (Note 1)			
Basic income	\$ 18.17	\$ 5.75	\$ 3.73
Diluted income	\$ 17.76	\$ 5.62	\$ 3.64
Cash dividends	\$ 1.72	\$ 1.645	\$ 1.47

The accompanying notes are part of the financial statements.

Ford Motor Company and Subsidiaries

CONSOLIDATED BALANCE SHEET

(in millions)

	December 31, 1998	December 31, 1997
ASSETS		
Automotive		
Cash and cash equivalents	\$ 3,685	\$ 6,316
Marketable securities (Note 2)	20,120	14,519
Total cash and marketable securities	23,805	20,835
Receivables	2,604	3,097
Inventories (Note 4)	5,656	5,468
Deferred income taxes	3,239	3,249
Other current assets (Note 1)	3,405	3,782
Net current receivable from Financial Services (Note 1)	0	416
Total current assets	38,709	36,847
Equity in net assets of affiliated companies (Note 1)	2,401	1,951
Net property (Note 5)	37,320	34,594
Deferred income taxes	3,175	3,712
Other assets (Notes 1 and 8)	7,139	7,975
Total Automotive assets	88,744	85,079
Financial Services		
Cash and cash equivalents	1,151	1,618
Investments in securities (Note 2)	968	2,207
Net receivables and lease investments (Note 3)	132,567	175,417
Other assets (Note 1)	13,227	14,776
Net receivable from Automotive (Note 1)	888	0
Total Financial Services assets	148,801	194,018
Total assets	\$237,545	\$279,097
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY		
Automotive		
Trade payables	\$ 13,368	\$ 11,997
Other payables	2,755	2,557
Accrued liabilities (Note 7)	16,925	16,250
Income taxes payable	1,404	1,358
Debt payable within one year (Note 9)	1,121	1,129
Net current payable to Financial Services (Note 1)	70	0
Total current liabilities	35,643	33,291
Long-term debt (Note 9)	8,713	7,047
Other liabilities (Note 7)	30,133	28,899
Deferred income taxes	751	1,210
Net payable to Financial Services (Note 1)	818	0
Total Automotive liabilities	76,058	70,447
Financial Services		
Payables	3,555	4,539
Debt (Note 9)	122,324	160,071
Deferred income taxes	5,488	4,347
Other liabilities and deferred income	6,034	7,865
Net payable to Automotive (Note 1)	0	416
Total Financial Services liabilities	137,401	177,238
Company-obligated mandatorily redeemable preferred securities of a subsidiary trust holding solely junior subordinated debentures of the Company (Note 1)	677	678
Stockholders' equity		
Capital stock (Notes 10 and 11)		
Preferred Stock, par value \$1.00 per share (aggregate liquidation preference of \$177 million and \$637 million)	*	*
Common Stock, par value \$1.00 per share (1,151 and 1,132 million shares issued)	1,151	1,132
Class B Stock, par value \$1.00 per share (71 million shares issued)	71	71
Capital in excess of par value of stock	5,283	5,564
Accumulated other comprehensive income	(1,670)	(1,228)
ESOP loan and treasury stock	(1,085)	(39)
Earnings retained for use in business	19,659	25,234
Total stockholders' equity	23,409	30,734
Total liabilities and stockholders' equity	\$237,545	\$279,097

* Less than \$500,000

The accompanying notes are part of the financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

For the Years Ended December 31, 1998, 1997 and 1996

(in millions)

	1998		1997		1996	
	Automotive	Financial Services	Automotive	Financial Services	Automotive	Financial Services
Cash and cash equivalents at January 1	\$ 6,316	\$ 1,618	\$ 3,578	\$ 3,689	\$ 5,750	\$ 2,690
Cash flows from operating activities (Note 16)	9,622	13,478	13,984	13,650	6,576	12,681
Cash flows from investing activities						
Capital expenditures	(8,113)	(504)	(8,142)	(575)	(8,209)	(442)
Purchase of leased assets	(110)	-	(332)	-	(195)	-
Acquisitions of other companies	0	(344)	0	(40)	0	(166)
Acquisitions of receivables and lease investments	-	(78,863)	-	(117,895)	-	(109,087)
Collections of receivables and lease investments	-	49,303	-	86,842	-	82,398
Net acquisitions of daily rental vehicles	-	(1,790)	-	(958)	-	(1,759)
Net proceeds from USL Capital asset sales (Note 15)	-	-	-	-	-	1,157
Purchases of securities (Note 16)	(758)	(2,102)	(43)	(3,067)	(6)	(8,020)
Sales and maturities of securities (Note 16)	590	2,271	13	3,520	7	9,863
Proceeds from sales of receivables and lease investments	-	8,413	-	5,197	-	2,867
Net investing activity with Financial Services	642	-	258	-	416	-
Other	(468)	(463)	(285)	(569)	(586)	(45)
Net cash used in investing activities	(8,217)	(24,079)	(8,531)	(27,545)	(8,573)	(23,234)
Cash flows from financing activities						
Cash dividends	(5,348)	-	(2,020)	-	(1,800)	-
Issuance of Common Stock	157	-	310	-	192	-
Issuance of Common Stock of a subsidiary (Note 15)	-	-	-	453	-	1,897
Purchase of Ford Treasury Stock	(669)	-	(15)	-	-	-
Preferred stock - Series B repurchase, Series A redemption	(420)	-	-	-	-	-
Changes in short-term debt	497	7,475	(430)	6,210	151	3,474
Proceeds from issuance of other debt	2,403	21,776	1,100	22,923	1,688	22,342
Principal payments on other debt	(1,434)	(16,797)	(668)	(18,215)	(1,031)	(14,428)
Net financing activity with Automotive	-	(642)	-	(258)	-	(416)
Spin-off of The Associates cash	-	(508)	-	-	-	-
Other	(472)	(12)	16	(206)	37	(528)
Net cash (used in)/provided by financing activities	(5,286)	11,292	(1,707)	10,907	(763)	12,341
Effect of exchange rate changes on cash	(54)	146	(119)	28	(85)	(116)
Net transactions with Automotive/ Financial Services	1,304	(1,304)	(889)	889	673	(673)
Net (decrease)/increase in cash and cash equivalents	(2,631)	(467)	2,738	(2,071)	(2,172)	999
Cash and cash equivalents at December 31	\$ 3,685	\$ 1,151	\$ 6,316	\$ 1,618	\$ 3,578	\$ 3,689

The accompanying notes are part of the financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF STOCKHOLDERS' EQUITY

For the Years Ended December 31, 1996, 1997 and 1998

(in millions)

	Capital Stock	Capital in Excess of Par Value of Stock	Retained Earnings	Other Comprehensive Income Foreign Currency Translation	Minimum Pension Liability	Unrealized Holding Gain/Loss	Other	Total
YEAR ENDED DECEMBER 31, 1996								
Balance at beginning of year	\$1,160	\$5,105	\$ 17,688	\$ 482	\$ (108)	\$ 220	\$ -	\$ 24,547
Comprehensive income								
Net income			4,446					4,446
Foreign currency translation				(408)				(408)
Minimum pension liability (net of tax benefit of \$74)					(159)			(159)
Net unrealized holding loss, (net of tax benefit of \$26)						(56)		(56)
Comprehensive income								3,823
Common stock issued for Series A								
Preferred Stock conversion, employee benefit plan and other	29	163						192
Cash dividends			(1,800)					(1,800)
Balance at end of year	<u>\$1,189</u>	<u>\$5,268</u>	<u>\$ 20,334</u>	<u>\$ 74</u>	<u>\$ (267)</u>	<u>\$ 164</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 26,762</u>
YEAR ENDED DECEMBER 31, 1997								
Balance at beginning of year	\$1,189	\$5,268	\$ 20,334	\$ 74	\$ (267)	\$ 164	\$ -	\$ 26,762
Comprehensive income								
Net income			6,920					6,920
Foreign currency translation				(1,038)				(1,038)
Minimum pension liability (net of tax benefit of \$36)					(70)			(70)
Net unrealized holding loss (net of tax benefit of \$47)						(91)		(91)
Comprehensive income								5,721
Common stock issued for Series A								
Preferred Stock conversion, employee benefit plans and other	14	296						310
Treasury stock							(39)	(39)
Cash dividends			(2,020)					(2,020)
Balance at end of year	<u>\$1,203</u>	<u>\$5,564</u>	<u>\$ 25,234</u>	<u>\$ (964)</u>	<u>\$ (337)</u>	<u>\$ 73</u>	<u>\$ (39)</u>	<u>\$ 30,734</u>
YEAR ENDED DECEMBER 31, 1998								
Balance at beginning of year	\$1,203	\$5,564	\$ 25,234	\$ (964)	\$ (337)	\$ 73	\$ (39)	\$ 30,734
Comprehensive income								
Net income (excluding gain on spin-off of The Associates)			6,116					6,116
Gain on The Associates spin-off			15,955					15,955
Foreign currency translation				(53)				(53)
Minimum pension liability (net of tax benefit of \$184)					(361)			(361)
Net unrealized holding loss (net of tax benefit of \$3)						(6)		(6)
Reclassification adjustments for net gains realized in net income (net of tax of \$11)						(22)		(22)
Comprehensive income								21,629
Common stock issued for Series A								
Preferred Stock conversion, employee benefit plans and other	19	139						158
Preferred stock-Series B repurchase and Series A redemption		(420)						(420)
ESOP loan and treasury stock							(1,046)	(1,046)
The Associates spin-off to Ford Common stockholders			(22,298)					(22,298)
Cash dividends			(5,348)					(5,348)
Balance at end of year	<u>\$1,222</u>	<u>\$5,283</u>	<u>\$ 19,659</u>	<u>\$ (1,017)</u>	<u>\$ (698)</u>	<u>\$ 45</u>	<u>\$ (1,085)</u>	<u>\$ 23,409</u>

The accompanying notes are part of the financial statements.

NOTE 1. Accounting Policies

Principles of Consolidation

The consolidated financial statements include all significant majority-owned subsidiaries and reflect the operating results, assets, liabilities and cash flows for the company's two business sectors: Automotive and Financial Services. The assets and liabilities of the Automotive sector are classified as current or noncurrent, and those of the Financial Services sector are unclassified. Affiliates that are 20% to 50% owned, principally Mazda Motor Corporation and AutoAlliance International Inc., and subsidiaries where control is expected to be temporary, principally investments in certain dealerships, are accounted for on an equity basis. Use of estimates and assumptions as determined by management is required in the preparation of consolidated financial statements in conformity with generally accepted accounting principles. Actual results could differ from those estimates and assumptions. For purposes of Notes to Financial Statements, "Ford" or "the company" means Ford Motor Company and its majority-owned consolidated subsidiaries unless the context requires otherwise. Certain amounts for prior periods are reclassified, if required, to conform with present period presentations.

Structure of Operations

The company's sectors, Automotive and Financial Services, are managed as four primary operating segments. A segment is defined as a component with business activity resulting in revenue and expense that has separate financial information evaluated regularly by the company's chief operating decision maker in determining resource allocation and assessing performance (Note 17). The Automotive sector is comprised of Automotive and Visteon. The Automotive segment consists of the design, manufacture, assembly and sale of cars and trucks; the Visteon segment consists of the design, manufacture and sale of automotive components and systems. The Financial Services sector primarily includes two segments, Ford Motor Credit Company and its subsidiaries ("Ford Credit") and The Hertz Corporation and its subsidiaries ("Hertz"). The Financial Services sector also includes less significant financial services businesses (Note 17). Ford Credit leases and finances the purchase of cars and trucks made by Ford and other companies. It also provides inventory and capital financing to retail car and truck dealerships. Hertz rents cars and trucks and industrial and construction equipment. Both Ford Credit and Hertz also have insurance operations related to their businesses.

Intersector transactions represent principally transactions occurring in the ordinary course of business, borrowings and related transactions between entities in the Financial Services and Automotive sectors, and interest and other support under special vehicle financing programs. These arrangements are reflected in the respective business sectors. Intersegment transactions are described in Note 17.

Revenue Recognition - Automotive Sector

Sales are recorded by the company when products are shipped to dealers and other customers, except as described below. Estimated costs for approved sales incentive programs normally are recognized as sales reductions at the time of revenue recognition. Estimated costs for sales incentive programs approved subsequent to the time that related sales were recorded are recognized when the programs are approved.

Sales through dealers to certain daily rental companies where the daily rental company has an option to require Ford to repurchase vehicles subject to certain conditions, are recognized over the period of daily rental service in a manner similar to lease accounting. The carrying value of these vehicles, included in other current assets, was \$2.1 billion at December 31, 1998, and \$2.2 billion at December 31, 1997.

Revenue Recognition - Financial Services Sector

Revenue from finance receivables is recognized over the term of the receivable using the interest method. Certain loan origination costs are deferred and amortized, using the interest method, over the term of the related receivable as a reduction in financing revenue. Revenue from operating leases is recognized as scheduled payments become due. Initial direct costs net of acquisition fees related to leases are deferred and amortized over the term of the lease. Agreements between the Automotive sector operations and certain Financial Services sector operations provide for interest supplements and other support costs to be paid by Automotive sector operations on certain financing and leasing transactions. The Financial Services sector recognizes this revenue in income over the period that the related receivables and leases are outstanding; the estimated costs of interest supplements and other support costs are recorded as sales incentives by Automotive sector operations in the same manner as sales incentives described above.

The accrual of interest on loans is discontinued at the time a loan is determined to be impaired. Subsequent amounts of interest collected are recognized in income only if full recovery of the remaining principal is expected. Other amounts collected are generally recognized first as a reduction of principal. Any remaining amounts are treated as a recovery.

The Financial Services sector periodically sells finance receivables through special purpose subsidiaries, retains the servicing rights and certain other beneficial interests, and receives a servicing fee which is recognized as collected over the remaining term of the related sold finance receivables. Estimated gains or losses from the sale of finance receivables are recognized in the period in which the sale occurs. In determining the gain or loss on each qualifying sale of finance receivables, the investment in the sold receivable pool is allocated between the portion sold and the portion retained based on their relative fair values at the date of sale.

NOTE 1. Accounting Policies (continued)

Other Costs

Advertising and sales promotion costs are expensed as incurred. Advertising costs were \$2.2 billion in 1998, \$2.3 billion in 1997 and \$2.2 billion in 1996.

Estimated costs related to product warranty are accrued at the time of sale.

Research and development costs are expensed as incurred and were \$6.3 billion in 1998, \$6.3 billion in 1997 and \$6.8 billion in 1996.

Income Per Share of Common and Class B Stock

Basic income per share of Common and Class B Stock is calculated by dividing the income attributable to Common and Class B Stock by the average number of shares of Common and Class B Stock outstanding during the applicable period, adjusted for shares issuable under employee savings and compensation plans.

The calculation of diluted income per share of Common and Class B Stock takes into account the effect of obligations, such as stock options, considered to be potentially dilutive.

Income per share of Common and Class B Stock were as follows (in millions, except per share amounts):

	1998		1997		1996	
	Income	Shares*	Income	Shares*	Income	Shares*
Net income	\$ 22,071	1,211	\$ 6,920	1,195	\$ 4,446	1,179
Preferred stock dividend requirements	(22)	-	(54)	-	(65)	-
Premium on Series B Tender Offer**	(85)	-	-	-	-	-
Issuable and uncommitted ESOP shares	-	(2)	-	(1)	-	(4)
Basic income and shares	\$ 21,964	1,209	\$ 6,866	1,194	\$ 4,381	1,175
Basic Income Per Share	\$ 18.17		\$ 5.75		\$ 3.73	
Basic income and shares	\$ 21,964	1,209	\$ 6,866	1,194	\$ 4,381	1,175
Net dilutive effect of options	-	28	-	20	-	16
Convertible preferred stock and other	(1)	-	8	10	24	19
Diluted income and shares	\$ 21,963	1,237	\$ 6,874	1,224	\$ 4,405	1,210
Diluted Income Per Share	\$ 17.76		\$ 5.62		\$ 3.64	

* Average shares outstanding

** Represents a one-time reduction of \$0.07 per share of Common and Class B Stock resulting from the premium paid to repurchase the company's Series B Cumulative Preferred Stock.

Derivative Financial Instruments

Ford has operations in over 30 countries and sells vehicles in over 200 markets, and is exposed to a variety of market risks, including the effects of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. These financial exposures are monitored and managed by the company as an integral part of the company's overall risk management program, which recognizes the unpredictability of financial markets and seeks to reduce the potentially adverse effect on the company's results. The company uses derivative financial instruments to manage the exposures to fluctuations in exchange rates, interest rates and commodity prices. All derivative financial instruments are classified as "held for purposes other than trading"; company policy specifically prohibits the use of leveraged derivatives or use of any derivatives for speculative purposes.

Ford's primary foreign currency exposures, in terms of net corporate exposure, are in the British Pound Sterling, Japanese Yen, euro, Mexican Peso and Brazilian Real. Agreements to manage foreign currency exposures include forward contracts, swaps and options. The company uses these derivative instruments to hedge assets and liabilities denominated in foreign currencies, firm commitments and certain investments in foreign subsidiaries. Gains and losses on hedges of firm commitments are deferred and recognized with the related transactions. In the case of hedges of net investments in foreign subsidiaries, gains and losses are recognized in other comprehensive income. All other gains and losses are recognized in cost of sales for the Automotive sector and interest expense for the Financial Services sector. These instruments usually mature in two years or less for Automotive sector exposures and longer for Financial Services sector exposures, consistent with the underlying transactions. The effect of changes in exchange rates may not be fully offset by gains or losses on currency derivatives, depending on the extent to which the exposures are hedged.

NOTE 1. Accounting Policies (continued)

Derivative Financial Instruments (continued)

Interest rate swap agreements are used to manage the effects of interest rate fluctuations by changing the interest rate characteristics of specific debt or pools of debt to match the interest rate characteristics of corresponding assets. These instruments mature consistent with underlying debt issues as identified in Note 9. The differential paid or received on interest rate swaps is recognized on an accrual basis as an adjustment to interest expense. Gains and losses on terminated interest rate swaps are amortized and reflected in interest expense over the remaining term of the underlying debt.

Ford has a commodity hedging program that uses primarily forward contracts and options to manage the effects of changes in commodity prices on the Automotive sector's results. The financial instruments used in this program mature in three years or less, consistent with the related purchase commitments. Gains and losses are recognized in cost of sales during the settlement period of the related transactions.

Foreign Currency Translation

Assets and liabilities of non-U.S. subsidiaries generally are translated to U.S. Dollars at end-of-period exchange rates. The effects of this translation for most non-U.S. subsidiaries are reported in other comprehensive income. Remeasurement of assets and liabilities of non-U.S. subsidiaries that use the U.S. Dollar as their functional currency are included in income as transaction gains and losses. Income statement elements of all non-U.S. subsidiaries are translated to U.S. Dollars at average-period exchange rates and are recognized as part of revenues, costs and expenses. Also included in income are gains and losses arising from transactions denominated in a currency other than the functional currency of the subsidiary involved. Net transaction gains and losses, as described above, increased net income by \$97 million in 1998, and decreased net income by \$164 million in 1997 and \$156 million in 1996.

Impairment of Long-Lived Assets and Certain Identifiable Intangibles

The company evaluates the carrying value of goodwill for potential impairment on an ongoing basis. Such evaluations compare operating income before amortization of goodwill to the amortization recorded for the operations to which the goodwill relates. The company also periodically evaluates the carrying value of long-lived assets and long-lived assets to be disposed of for potential impairment. The company considers projected future operating results, cash flows, trends and other circumstances in making such estimates and evaluations.

Goodwill

Goodwill represents the excess of the purchase price over the fair value of the net assets of acquired companies and is amortized using the straight-line method principally over 40 years. Total goodwill included in the Automotive sector's other assets was \$2.1 billion at December 31, 1998 and \$2.1 billion at December 31, 1997. Total goodwill included in the Financial Services sector's other assets was \$743 million at December 31, 1998 and \$2.7 billion at December 31, 1997. The decrease is related to the spin-off of Associates First Capital Corporation ("The Associates", Note 15).

Company-Obligated Mandatorily Redeemable Preferred Securities of a Subsidiary Trust

During 1995, Ford Motor Company Capital Trust I (the "Trust") issued \$632 million of its 9% Trust Originated Preferred Securities (the "Preferred Securities") in a one-for-one exchange for 25,273,537 shares of the company's outstanding Series B Depositary Shares (the "Depositary Shares"). Concurrent with the exchange and the related purchase by Ford of the Trust's common securities (the "Common Securities"), the company issued to the Trust \$651 million aggregate principal amount of its 9% Junior Subordinated Debentures due December 2025 (the "Debentures"). The sole assets of the Trust are and will be the Debentures. The Debentures are redeemable, in whole or in part, at the company's option on or after December 1, 2002, at a redemption price of \$25 per Debenture plus accrued and unpaid interest. If the company redeems the Debentures, or upon maturity of the Debentures, the Trust is required to redeem the Preferred Securities and Common Securities at \$25 per share plus accrued and unpaid distributions.

Ford guarantees to pay in full to the holders of the Preferred Securities all distributions and other payments on the Preferred Securities to the extent not paid by the Trust only if and to the extent that Ford has made a payment of interest or principal on the Debentures. This guarantee, when taken together with Ford's obligations under the Debentures and the Indenture relating thereto and its obligations under the Declaration of Trust of the Trust, including its obligation to pay certain costs and expenses of the Trust, constitutes a full and unconditional guarantee by Ford of the Trust's obligations under the Preferred Securities.

NOTE 2. Marketable and Other Securities

Trading securities are recorded at fair value with unrealized gains and losses included in income. Available-for-sale securities are recorded at fair value with net unrealized gains and losses reported, net of tax, in other comprehensive income. Held-to-maturity securities are recorded at amortized cost. Equity securities which do not have readily determinable fair values are recorded at cost. The basis of cost used in determining realized gains and losses is specific identification.

The fair value of substantially all securities is determined by quoted market prices. The estimated fair value of securities, for which there are no quoted market prices, is based on similar types of securities that are traded in the market.

Expected maturities of debt securities may differ from contractual maturities because borrowers may have the right to call or prepay obligations with or without penalty.

Automotive Sector

Investments in securities at December 31 were as follows (in millions):

	Amortized Cost	Unrealized Gains	Unrealized Losses	Fair Value	Memo: Book Value
1998					
Trading securities	\$19,534	\$83	\$40	\$19,577	\$19,577
Available-for-sale securities - Corporate securities	543	-	-	543	543
Total investments in securities	<u>\$20,077</u>	<u>\$83</u>	<u>\$40</u>	<u>\$20,120</u>	<u>\$20,120</u>
1997					
Trading securities	\$14,114	\$29	\$ -	\$14,143	\$14,143
Available-for-sale securities - Corporate securities	395	-	19	376	376
Total investments in securities	<u>\$14,509</u>	<u>\$29</u>	<u>\$19</u>	<u>\$14,519</u>	<u>\$14,519</u>

During 1997, \$365 million of bonds issued by affiliates were reclassified from equity in net assets of affiliated companies to available-for-sale marketable securities; \$202 million of the bonds matured in 1998. Proceeds from sales of available-for-sale securities were \$586 million in 1998 and \$8 million in 1997. In 1998, gross losses of \$15 million were reported. Other comprehensive income included net unrealized losses of \$5 million in 1998 and net unrealized gains of \$28 million in 1997 on securities owned by certain unconsolidated affiliates. The available-for-sale securities at December 31, 1998 had contractual maturities between one and five years.

Financial Services Sector

Investments in securities at December 31, 1998 were as follows (in millions):

	Amortized Cost	Unrealized Gains	Unrealized Losses	Fair Value	Memo: Book Value
Trading securities	\$231	\$ 3	\$4	\$230	\$230
Available-for-sale securities					
Debt securities issued by the U.S. government and agencies	153	3	-	156	156
Municipal securities	63	2	-	65	65
Debt securities issued by non-U.S. governments	25	-	-	25	25
Corporate securities	192	3	2	193	193
Mortgage-backed securities	198	3	-	201	201
Equity securities	35	56	1	90	90
Total available-for-sale securities	<u>666</u>	<u>67</u>	<u>3</u>	<u>730</u>	<u>730</u>
Held-to-maturity securities					
Debt securities issued by the U.S. government and agencies	6	-	-	6	6
Corporate securities	2	-	-	2	2
Total held-to-maturity securities	<u>8</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
Total investments in securities	<u>\$905</u>	<u>\$70</u>	<u>\$7</u>	<u>\$968</u>	<u>\$968</u>

NOTE 2. Marketable and Other Securities (continued)

Investments in securities at December 31, 1997 were as follows (in millions):

	Amortized Cost	Unrealized Gains	Unrealized Losses	Fair Value	Memo: Book Value
Trading securities	\$ 267	\$ 4	\$ 1	\$ 270	\$ 270
Available-for-sale securities					
Debt securities issued by the U.S. government and agencies	385	4	1	388	388
Municipal securities	13	-	-	13	13
Debt securities issued by non-U.S. governments	36	-	-	36	36
Corporate securities	489	7	1	495	495
Mortgage-backed securities	837	8	1	844	844
Other debt securities	14	-	-	14	14
Equity securities	53	65	2	116	116
Total available-for-sale securities	1,827	84	5	1,906	1,906
Held-to-maturity securities					
Debt securities issued by the U.S. government and agencies	7	-	-	7	7
Corporate securities	15	-	-	15	15
Other debt securities	3	-	-	3	3
Total held-to-maturity securities	25	-	-	25	25
Total investments in securities with readily determinable fair value	2,119	<u>\$88</u>	<u>\$6</u>	<u>\$2,201</u>	2,201
Equity securities not practicable to fair value	<u>6</u>				<u>6</u>
Total investments in securities	<u>\$2,125</u>				<u>\$2,207</u>

The amortized cost and fair value of investments in available-for-sale securities and held-to-maturity securities at December 31 by contractual maturity, were as follows (in millions):

	Available-for-sale		Held-to-maturity	
	Amortized Cost	Fair Value	Amortized Cost	Fair Value
1998				
Due in one year or less	\$ 29	\$ 29	\$ 1	\$ 1
Due after one year through five years	165	167	3	3
Due after five years through ten years	101	102	3	3
Due after ten years	138	141	1	1
Mortgage-backed securities	198	200	-	-
Equity securities	35	91	-	-
Total	<u>\$ 666</u>	<u>\$ 730</u>	<u>\$ 8</u>	<u>\$ 8</u>
1997				
Due in one year or less	\$ 100	\$ 101	\$14	\$14
Due after one year through five years	443	446	10	10
Due after five years through ten years	273	276	-	-
Due after ten years	121	124	1	1
Mortgage-backed securities	837	843	-	-
Equity securities	53	116	-	-
Total	<u>\$1,827</u>	<u>\$1,906</u>	<u>\$25</u>	<u>\$25</u>

Proceeds from sales of available-for-sale securities were \$2.1 billion in 1998, \$2.9 billion in 1997 and \$8.4 billion in 1996. In 1998, gross gains of \$48 million and gross losses of \$3 million were realized on those sales; gross gains of \$98 million and gross losses of \$8 million were realized in 1997 and gross gains of \$43 million and gross losses of \$21 million were realized in 1996.

NOTE 3. Net Receivables and Lease Investments - Financial Services Sector Receivables

Receivables

Included in net receivables and lease investments at December 31 were net finance receivables, investments in direct financing leases and investments in operating leases. The investments in direct financing and operating leases relate to the leasing of vehicles, various types of transportation and other equipment, and facilities.

Net finance receivables at December 31 were as follows (in millions):

	1998	1997
Retail	\$60,653	\$ 65,661
Wholesale	22,650	24,520
Real estate	2,507	21,065
Other finance receivables	5,533	19,482
Total finance receivables	91,343	130,728
Allowance for credit losses	(1,229)	(3,021)
Total net finance receivables	90,114	127,707
Other	63	85
Net finance and other receivables	\$90,177	\$127,792
Net finance receivables subject to fair value*	\$90,010	\$127,595
Fair value	\$89,847	\$130,978

*Excludes certain diversified and other receivables of \$167 million and \$197 million at December 31, 1998 and 1997, respectively

Included in finance receivables at December 31, 1998 and 1997 were a total of \$1.5 billion and \$1 billion, respectively, owed by three customers with the largest receivable balances. Other finance receivables consisted primarily of commercial and other collateralized loans and accrued interest. Also included in other finance receivables at December 31, 1998 and 1997 were \$3.9 billion and \$3.7 billion, respectively, of accounts receivable purchased by certain Financial Services sector operations from Automotive sector operations. Finance receivables that originated outside the United States are \$35.6 billion and \$28.3 billion at December 31, 1998 and 1997, respectively.

Contractual maturities of total finance receivables are as follows (in millions): 1999 - \$56,480; 2000 - \$17,930; 2001 - \$9,369; thereafter - \$7,564. Experience indicates that a substantial portion of the portfolio generally is repaid before the contractual maturity dates.

The fair value of most receivables was estimated by discounting future cash flows using an estimated discount rate that reflected the credit, interest rate and prepayment risks associated with similar types of instruments. For receivables with short maturities, the book value approximated fair value.

The Financial Services sector has sold receivables through special purpose subsidiaries. The servicing portfolio related to these securitized assets amounted to \$13.9 billion, \$10.9 billion and \$10.3 billion at December 31, 1998, 1997 and 1996, respectively. The company retains certain beneficial interests in the sold receivables which are subject to limited recourse provisions. These financial instruments of \$1.3 billion at December 31, 1998 and \$999 million at December 31, 1997 are included in other assets.

Lease Investments

Investments in direct financing leases at December 31 were as follows (in millions):

	1998	1997
Minimum lease rentals, net of unearned income	\$ 3,359	\$ 7,874
Estimated residual values	3,720	2,923
Allowance for credit losses	(80)	(143)
Net investments in direct financing leases	\$ 6,999	\$10,654

Minimum direct financing lease rentals are contractually due as follows (in millions): 1999 - \$1,506; 2000 - \$1,019; 2001 - \$599; 2002 - \$202; 2003 - \$33; thereafter - less than \$1 million.

NOTE 3. Net Receivables and Lease Investments - Financial Services Sector Receivables (continued)

Lease Investments (continued)

Investments in operating leases, excluding daily rental, at December 31 were as follows (in millions):

	1998	1997
Vehicles and other equipment, at cost	\$43,732	\$44,705
Lease origination costs	63	65
Accumulated depreciation	(8,136)	(7,487)
Allowance for credit losses	(268)	(312)
Net investments in operating leases	<u>\$35,391</u>	<u>\$36,971</u>

Minimum rentals on operating leases are contractually due as follows (in millions): 1999 - \$7,150; 2000 - \$3,712; 2001 - \$1,629; 2002 - \$224; 2003 - \$76; thereafter - \$121.

Depreciation expense for assets subject to operating leases is provided primarily on the straight-line method over the term of the lease in amounts necessary to reduce the carrying amount of the asset to its estimated residual value. Depreciation rates and amounts are based on assumptions as to used car prices at lease termination and the number of vehicles that will be returned to the company. Estimated and actual residual values are reviewed on a regular basis to determine that depreciation amounts are appropriate. Gains and losses upon disposal of the assets also are included in depreciation expense. Depreciation expense was as follows: \$8.4 billion in 1998, \$7.4 billion in 1997 and \$6.6 billion in 1996.

Credit Losses

Allowances for credit losses are estimated and established as required based on historical experience and other factors that affect collectibility. The allowance for estimated credit losses includes a provision for certain non-homogeneous impaired loans. Impaired loans are measured based on the present value of expected future cash flows discounted at the loan's effective interest rate. Finance receivables and lease investments are charged to the allowances for credit losses when an account is deemed to be uncollectible, taking into consideration the financial condition of the borrower, the value of the collateral, recourse to guarantors and other factors. Recoveries on finance receivables and lease investments previously charged-off as uncollectible are credited to the allowances for credit losses.

Changes in the allowances for credit losses were as follows (in millions):

	1998	1997	1996
Beginning balance	\$ 3,476	\$ 2,799	\$ 2,391
Provision for credit losses	1,489	2,759	2,092
Total charge-offs and recoveries:			
Charge-offs	(1,640)	(2,484)	(2,058)
Recoveries	262	238	338
Net losses	(1,378)	(2,246)	(1,720)
Other changes	(2,010)*	164	36
Ending balance	<u>\$ 1,577</u>	<u>\$ 3,476</u>	<u>\$ 2,799</u>

* Other changes includes \$1,892 million to reflect the spin-off of The Associates.

NOTE 4. Inventories - Automotive Sector

Inventories at December 31 were as follows (in millions):

	1998	1997
Raw materials, work-in-process and supplies	\$ 2,887	\$ 2,875
Finished products	2,769	2,593
Total inventories	<u>\$ 5,656</u>	<u>\$ 5,468</u>
U.S. inventories	\$ 1,832	\$ 1,993

Inventories are stated at the lower of cost or market. The cost of most U.S. inventories is determined by the last-in, first-out ("LIFO") method. The cost of the remaining inventories is determined primarily by the first-in, first-out ("FIFO") method.

If the FIFO method had been used instead of the LIFO method, inventories would have been higher by \$1.2 billion and \$1.4 billion at December 31, 1998 and 1997, respectively.

NOTE 5. Net Property, Depreciation and Amortization - Automotive Sector

Net property at December 31 was as follows (in millions):

	1998	1997
Land	\$ 409	\$ 393
Buildings and land improvements	9,298	8,803
Machinery, equipment and other	43,562	41,510
Construction in progress	2,774	2,377
Total land, plant and equipment	56,043	53,083
Accumulated depreciation	(26,840)	(26,004)
Net land, plant and equipment	29,203	27,079
Special tools, net of amortization	8,117	7,515
Net property	<u>\$37,320</u>	<u>\$34,594</u>

Property, equipment and special tools are stated at cost, less accumulated depreciation and amortization. Property and equipment placed in service before January 1, 1993 are depreciated using an accelerated method that results in accumulated depreciation of approximately two-thirds of the asset cost during the first half of the estimated useful life of the asset. Property and equipment placed in service after December 31, 1992 are depreciated using the straight-line method of depreciation over the estimated useful life of the asset. On average, buildings and land improvements are depreciated based on a 30-year life; machinery and equipment are depreciated based on a 14-year life. Special tools are amortized using an accelerated method over periods of time representing the estimated productive life of those tools.

Depreciation and amortization expenses were as follows (in millions):

	1998	1997	1996
Depreciation	\$2,804	\$2,759	\$2,644
Amortization	2,936	3,179	3,272
Total	<u>\$5,740</u>	<u>\$5,938</u>	<u>\$5,916</u>

When property and equipment are retired, the general policy is to charge the cost of those assets, reduced by net salvage proceeds, to accumulated depreciation. Maintenance, repairs and rearrangement costs are expensed as incurred and were \$2.2 billion in 1998, \$2.3 billion in 1997 and \$2.3 billion in 1996. Expenditures that increase the value or productive capacity of assets are capitalized. Preproduction costs related to new facilities are expensed as incurred.

NOTE 6. Income Taxes

Income before income taxes for U.S. and non-U.S. operations, excluding equity in net income/(loss) of affiliated companies and excluding non-taxable gains from The Associates spin-off (1998) and IPO (1996) and Hertz IPO (1997), was as follows (in millions):

	1998	1997	1996
U.S.	\$8,363	\$ 8,353	\$ 5,633
Non-U.S.	1,114	2,404	516
Total income before income taxes	<u>\$9,477</u>	<u>\$10,757</u>	<u>\$ 6,149</u>

The provision for income taxes was estimated as follows (in millions):

	1998	1997	1996
Currently payable			
U.S. federal	\$1,588	\$2,130	\$ 655
Non-U.S.	623	830	756
State and local	40	(25)	151
Total currently payable	2,251	2,935	1,562
Deferred tax liability/(benefit)			
U.S. federal	883	536	642
Non-U.S.	(109)	78	(117)
State and local	151	192	79
Total deferred	925	806	604
Total provision	<u>\$3,176</u>	<u>\$3,741</u>	<u>\$2,166</u>

NOTE 6. Income Taxes (continued)

Deferred taxes are provided for earnings of non-U.S. subsidiaries which are planned to be remitted. No provision for deferred taxes has been made on \$2.1 billion of retained earnings (primarily prior to 1998) which are considered to be indefinitely invested in the non-U.S. subsidiaries. Deferred taxes for the undistributed earnings of non-U.S. subsidiaries are not practical to estimate.

A reconciliation of the provision for income taxes compared with the amounts at the U.S. statutory tax rate, excluding the non-taxable gains from The Associates spin-off (1998) and IPO (1996) and Hertz IPO (1997), is shown below:

	1998	1997	1996
Tax provision at U.S. statutory rate of 35%	35%	35%	35%
Effect of:			
Tax on non-U.S. income	0 Pts.	0 Pts.	2 Pts.
State and local income taxes	1	1	2
Other	(2)	(1)	(4)
Provision for income taxes	34%	35%	35%

Deferred income taxes reflect the estimated tax effect of accumulated temporary differences between assets and liabilities for financial reporting purposes and those amounts as measured by tax laws and regulations. The components of deferred income tax assets and liabilities at December 31 were as follows (in millions):

	1998	1997
Deferred tax assets		
Employee benefit plans	\$ 6,591	\$ 6,378
Dealer and customer allowances and claims	4,075	4,320
Net operating loss carryforwards	795	859
Allowance for credit losses	1,164	1,270
All other	1,717	1,697
Valuation allowances	(256)	(308)
Total deferred tax assets	14,086	14,216
Deferred tax liabilities		
Leasing transactions	6,324	5,588
Depreciation and amortization (excluding leasing transactions)	4,221	4,011
Employee benefit plans	969	997
All other	2,682	2,490
Total deferred tax liabilities	14,196	13,086
Net deferred tax assets/(liabilities)	\$ (110)	\$ 1,130

Non-U.S. net operating loss carryforwards for tax purposes were \$2.3 billion at December 31, 1998. A substantial portion of these losses has an indefinite carryforward period; the remaining losses have expiration dates beginning in 2000. For financial statement purposes, the tax benefit of operating losses is recognized as a deferred tax asset, subject to appropriate valuation allowances. The company evaluates the tax benefits of operating loss carryforwards on an ongoing basis. Such evaluations include a review of historical and projected future operating results, the eligible carryforward period and other circumstances.

NOTE 7. Liabilities - Automotive Sector

Current Liabilities

Included in accrued liabilities at December 31 were the following (in millions):

	1998	1997
Dealer and customer allowances and claims	\$ 8,765	\$ 8,059
Employee benefit plans	2,530	2,154
Deferred revenue	2,447	2,566
Salaries, wages and employer taxes	740	759
Postretirement benefits other than pensions	275	640
Other	2,168	2,072
Total accrued liabilities	<u>\$16,925</u>	<u>\$16,250</u>

Noncurrent Liabilities

Included in other liabilities at December 31 were the following (in millions):

	1998	1997
Postretirement benefits other than pensions	\$14,859	\$15,407
Dealer and customer allowances and claims	7,401	7,049
Employee benefit plans	3,762	3,137
Unfunded pension obligation	1,528	1,009
Minority interests in net assets of subsidiaries	103	94
Other	2,480	2,203
Total other liabilities	<u>\$30,133</u>	<u>\$28,899</u>

NOTE 8. Employee Retirement Benefits

Employee Retirement Plans

The company has two principal retirement plans in the U.S. The Ford-UAW Retirement Plan covers hourly employees represented by the UAW, and the General Retirement Plan covers substantially all other Ford employees of the company in the U.S. The hourly plan provides noncontributory benefits related to employee service. The salaried plan provides similar noncontributory benefits and contributory benefits related to pay and service. Other U.S. and non-U.S. subsidiaries have separate plans that generally provide similar types of benefits for their employees.

In general, the company's plans are funded with the main exceptions of the U.S. defined benefit plans for executives and certain plans in Germany; in such cases an unfunded liability is recorded.

The company's policy for funded plans is to contribute annually, at a minimum, amounts required by applicable law, regulations and union agreements. Plan assets consist principally of investments in stocks, and government and other fixed income securities.

Postretirement Health Care and Life Insurance Benefits

The company and certain of its subsidiaries sponsor unfunded plans to provide selected health care and life insurance benefits for retired employees. The company's U.S. and Canadian employees may become eligible for those benefits if they retire while working for the company; however benefits and eligibility rules may be modified from time to time. The estimated cost for these benefits is accrued over periods of employee service on an actuarially determined basis. In June 1997, the company prepaid certain 1998 and 1999 hourly health benefits by contributing \$1.6 billion to a Voluntary Employees' Beneficiary Association ("VEBA") trust. In 1998, a further \$1.7 billion was contributed to the VEBA to pre-pay hourly retiree health benefits. At December 31, 1998, \$2 billion of the remaining \$2.4 billion VEBA assets applied to hourly retirees.

Increasing the assumed health care cost trend rates by one percentage point is estimated to increase the aggregate service and interest cost components of net postretirement benefit expense for 1998 by about \$200 million and the accumulated postretirement benefit obligation at December 31, 1998 by about \$2.3 billion. A decrease of one percentage point would reduce service and interest costs by \$160 million and decrease the December 31, 1998 obligation by \$1.9 billion.

NOTE 8. Employee Retirement Benefits (continued)

Employee Retirement Benefit Expense

The company's expense for pensions, retirement health care and life insurance was as follows (in millions):

	Pension Benefits						Other Benefits*		
	U.S. Plans			Non-U.S. Plans					
	1998	1997	1996	1998	1997	1996	1998	1997	1996
Costs Recognized in Income									
Service cost	\$ 596	\$ 551	\$ 532	\$354	\$331	\$261	\$ 265	\$ 242	\$ 268
Interest cost	1,999	1,993	1,838	867	857	819	1,183	1,161	1,195
Expected return on plan assets	(2,747)	(2,505)	(2,310)	(986)	(931)	(790)	(45)	-	-
Amortization of:									
Transition (asset)/obligation	(22)	(22)	(21)	13	61	39	-	-	-
Plan amendments	729	515	599	114	92	103	(42)	(44)	(48)
(Gains)/losses and other	25	30	30	129	56	95	95	13	(21)
Net pension/postretirement expense	<u>\$ 580</u>	<u>\$ 562</u>	<u>\$ 668</u>	<u>\$491</u>	<u>\$466</u>	<u>\$527</u>	<u>\$1,456</u>	<u>\$1,372</u>	<u>\$1,394</u>
Discount rate for expense	6.75%	7.25%	7.00%	6.50%	7.10%	7.60%	7.00%	7.50%	7.25%
Assumed long-term rate of return on assets	9.00%	9.00%	9.00%	9.20%	9.20%	9.20%	6.20%	-	-
Initial health care cost trend rate	-	-	-	-	-	-	6.60%	6.60%	9.50%
Ultimate health care cost trend rate	-	-	-	-	-	-	5.00%	5.00%	5.50%
Number of years to ultimate trend rate	-	-	-	-	-	-	10	10	10

*Postretirement health care and life insurance benefits

Pension expense in 1998 increased for U.S. and non-U.S. plans primarily as a result of the year-to-year change in the cost of special employee separation programs and lower discount rates, partially offset by increased return on plan assets.

NOTE 8. Employee Retirement Benefits (continued)

The year-end status of these plans was as follows (in millions):

	Pension Benefits				Other Benefits*	
	U.S. Plans		Non-U.S. Plans		1998	1997
	1998	1997	1998	1997		
Change in Benefit Obligation						
Benefit obligation at January 1	\$30,923	\$28,245	\$13,311	\$12,865	\$ 17,522	\$ 16,503
Service cost	596	551	354	331	265	242
Interest cost	1,999	1,993	867	857	1,183	1,161
Amendments	10	4	26	91	-	-
Special programs	278	79	114	37	63	-
Net acquisitions/(sales)	(493)	76	-	-	(130)	-
Plan participant contributions	45	43	91	-	-	-
Benefits paid	(1,869)	(1,828)	(660)	(633)	(846)	(794)
Foreign exchange translation	-	-	182	(1,029)	(22)	(15)
Actuarial loss/(gain)	2,046	1,760	2,051	792	1,180	425
Benefit obligation at December 31	<u>\$33,535</u>	<u>\$30,923</u>	<u>\$16,336</u>	<u>\$13,311</u>	<u>\$ 19,215</u>	<u>\$ 17,522</u>
Change in Plan Assets						
Fair value of plan assets at January 1	\$35,683	\$30,933	\$11,687	\$10,898	\$ 736	-
Actual return on plan assets	5,746	5,933	1,470	1,533	45	-
Company contributions	2	210	219	246	1,700	736
Special programs	(95)	(1)	(27)	-	-	-
Net sales	(473)	-	-	-	-	-
Plan participant contributions	45	43	91	-	-	-
Benefits paid	(1,869)	(1,828)	(660)	(633)	(480)	-
Foreign exchange translation	-	-	26	(652)	-	-
Other	83	393	449	295	-	-
Fair value of plan assets at December 31	<u>\$39,122</u>	<u>\$35,683</u>	<u>\$13,255</u>	<u>\$11,687</u>	<u>\$ 2,001</u>	<u>\$ 736</u>
Funded Status of the Plan						
Plan assets in excess of/(less than) benefit obligations	\$ 5,587	\$ 4,760	\$ (3,081)	\$ (1,624)	\$ (17,214)	\$ (16,786)
Unamortized:						
Transition (asset)/obligation	(68)	(87)	744	212	-	-
Prior service cost	1,941	2,393	507	570	(119)	(162)
Net (gains)/losses	(5,704)	(4,801)	650	(63)	1,900	757
Net amount recognized	<u>\$ 1,756</u>	<u>\$ 2,265</u>	<u>\$ (1,180)</u>	<u>\$ (905)</u>	<u>\$ (15,433)</u>	<u>\$ (16,191)</u>
Amounts Recognized in the Balance Sheet Consists of Assets/(Liabilities)						
Other non-current assets - Automotive**	\$ 2,314	\$ 2,459	\$ 1,558	\$ 1,600	\$ -	\$ -
Accrued non-current liabilities - Automotive	(611)	(515)	(3,601)	(2,749)	(14,859)	(15,407)
Deferred income taxes	34	39	376	120	-	-
Accumulated other comprehensive income	54	63	644	274	-	-
Other	(35)	219	(157)	(150)	(574)	(784)
Net amount recognized	<u>\$ 1,756</u>	<u>\$ 2,265</u>	<u>\$ (1,180)</u>	<u>\$ (905)</u>	<u>\$ (15,433)</u>	<u>\$ (16,191)</u>
**Includes intangible asset	16	68	404	455		
Pension Plans in Which Accumulated Benefit Obligation Exceeds Plan Assets at December 31						
Projected benefit obligation	\$ 786	\$ 795	\$ 6,557	\$ 5,358		
Accumulated benefit obligation	689	688	6,141	5,024		
Fair value of plan assets	14	76	2,820	2,631		
Assumptions as of December 31						
Discount rate	6.25%	6.75%	5.70%	6.50%	6.50%	7.00%
Expected return on assets	9.00%	9.00%	9.30%	9.20%	6.00%	6.20%
Average rate of increase in compensation	5.20%	5.50%	5.10%	5.10%	-	-
Initial health care cost trend rate	-	-	-	-	7.00%	6.60%
Ultimate health care cost trend rate	-	-	-	-	5.00%	5.00%
Number of years to ultimate trend rate	-	-	-	-	9	10

*Postretirement health care and life insurance benefits

NOTE 9. Debt

The fair value of debt was estimated based on quoted market prices or current rates for similar debt with the same remaining maturities.

Automotive Sector

Debt at December 31 was as follows (in millions):

	Maturity	Weighted Average Interest Rate*		Book Value	
		1998	1997	1998	1997
Debt payable within one year					
Short-term debt		9.8%	7.9%	\$ 1,076	\$ 592
Long-term debt payable within one year				45	537
Total debt payable within one year				1,121	1,129
Long-term debt	2000-2097	8.0%	8.5%	8,713	7,047
Total debt				\$ 9,834	\$8,176
Fair value				\$10,809	\$8,988

*Excludes the effect of interest rate swap agreements; change in 1998 primarily reflects short-term debt in South America.

Long-term debt at December 31, 1998 included maturities as follows (in millions): 1999 - \$45 (included in current liabilities); 2000 - \$705; 2001 - \$222; 2002 - \$595; 2003 - \$69; thereafter - \$7,122.

Included in long-term debt at December 31, 1998 and 1997 were obligations of \$7,944 million and \$6,864 million, respectively, with fixed interest rates, and \$769 million and \$183 million, respectively, with variable interest rates (generally based on LIBOR or other short-term rates). Obligations payable in foreign currencies at December 31, 1998 and 1997 were \$544 million and \$372 million, respectively.

Agreements to manage exposures to fluctuations in interest rates, which include primarily interest rate swap agreements and futures contracts, did not change the December 31, 1998 and December 31, 1997 overall weighted-average interest rates on long-term debt or the obligations subject to variable interest rates.

Financial Services Sector

Debt at December 31 was as follows (in millions):

	Maturity	Weighted Average Interest Rate*		Book Value	
		1998	1997	1998	1997
Debt payable within one year					
Unsecured short-term debt				\$ 2,998	\$ 3,684
Commercial paper				49,429	63,834
Other short-term debt				4,046	3,985
Total short-term debt		5.6%	6.0%	56,473	71,503
Long-term debt payable within one year				10,383	15,370
Total debt payable within one year				66,856	86,873
Long-term debt					
Secured indebtedness	2000-2005	10.2%	9.3%	17	64
Unsecured senior indebtedness					
Notes and bank debt	2000-2078	6.2%	6.6%	50,449	67,477
Debentures	2001-2006	4.0%	5.6%	1,661	2,313
Unamortized discount				(30)	(6)
Total unsecured senior indebtedness				52,080	69,784
Unsecured subordinated indebtedness					
Notes	2000-2020	7.7%	8.5%	3,381	2,946
Debentures			7.3%	0	425
Unamortized discount				(10)	(21)
Total unsecured subordinated indebtedness				3,371	3,350
Total long-term debt				55,468	73,198
Total debt				\$122,324	\$160,071
Fair value				\$124,320	\$161,872

*Excludes the effect of interest rate swap agreements

NOTE 9. Debt (continued)

Financial Services Sector (continued)

Information concerning short-term borrowings (excluding long-term debt payable within one year) is as follows (in millions):

	1998	1997	1996
Average amount of short-term borrowings	\$49,099	\$65,592	\$62,529
Weighted-average short-term interest rates per annum (average year)	5.7%	5.3%	5.7%
Average remaining term of commercial paper at December 31	31 days	30 days	33 days

Long-term debt at December 31, 1998 included maturities as follows (in millions): 1999 - \$10,383; 2000 - \$11,307; 2001 - \$12,363; 2002 - \$8,577; 2003 - \$9,958; thereafter - \$13,263.

Included in long-term debt at December 31, 1998 and 1997 were obligations of \$38.1 billion and \$56.7 billion, respectively, with fixed interest rates and \$17.3 billion and \$16.5 billion, respectively, with variable interest rates (generally based on LIBOR or other short-term rates). Obligations payable in foreign currencies at December 31, 1998 and 1997 were \$30 billion and \$27 billion, respectively. These obligations were issued primarily to fund non-U.S. business operations.

Outstanding commercial paper at December 31, 1998 totaled \$46.2 billion at Ford Credit and \$2.3 billion at Hertz, with an average remaining maturity of 30 days and 52 days, respectively.

Agreements to manage exposures to fluctuations in interest rates include primarily interest rate swap agreements. At December 31, 1998, these agreements decreased the weighted-average interest rate on long-term debt to 6%, compared with 6.2% excluding these agreements, and effectively decreased the obligations subject to variable interest rates to zero; the weighted-average interest rate on short-term debt excluding these agreements did not change materially. At December 31, 1997, these agreements decreased the weighted-average interest rate on long-term debt to 6.5%, compared with 6.6% excluding these agreements, and effectively decreased the obligations subject to variable rates to \$11.8 billion; the weighted-average interest rate on short-term debt excluding these agreements did not change materially.

Support Facilities

At December 31, 1998, Ford had long-term contractually committed global credit agreements under which \$8.6 billion is available from various banks; 94% are available through June 30, 2003. The entire \$8.6 billion may be used, at Ford's option, by any affiliate of Ford; however, any borrowing by an affiliate will be guaranteed by Ford. Ford also has the ability to transfer on a nonguaranteed basis \$8.3 billion of such credit lines in varying portions to Ford Credit and FCE Bank plc (formerly known as Ford Credit Europe plc). In addition, at December 31, 1998, \$628 million of contractually committed credit facilities were available to various Automotive sector affiliates outside the U.S. Approximately \$254 million of these facilities were in use at December 31, 1998.

At December 31, 1998, the Financial Services sector had a total of \$28.2 billion of contractually committed support facilities (excluding the \$8.3 billion available under Ford's global credit agreements). Of these facilities, \$23.9 billion are contractually committed global credit agreements under which \$19.2 billion and \$4.7 billion are available to Ford Credit and FCE Bank plc, respectively, from various banks; 58% and 76%, respectively, of such facilities are available through June 30, 2003. The entire \$19.2 billion may be used, at Ford Credit's option, by any subsidiary of Ford Credit, and the entire \$4.7 billion may be used, at FCE Bank plc's option, by any subsidiary of FCE Bank plc. Any borrowings by such subsidiaries will be guaranteed by Ford Credit or FCE Bank plc, as the case may be. At December 31, 1998, \$131 million of the Ford Credit global facilities were in use and \$826 million of the FCE Bank plc global facilities were in use. Other than the global credit agreements, the remaining portion of the Financial Services sector support facilities at December 31, 1998 consisted of \$2 billion of contractually committed support facilities available to Hertz in the U.S. and \$2.3 billion of contractually committed support facilities available to various affiliates outside the U.S.; at December 31, 1998, approximately \$1.3 billion of these facilities were in use. Furthermore, banks provide \$1.5 billion of liquidity facilities to support the asset-backed commercial paper program of a Ford Credit sponsored special purpose entity.

NOTE 10. Capital Stock

At December 31, 1998, all general voting power was vested in the holders of Common Stock and the holders of Class B Stock, voting together without regard to class. At that date, the holders of Common Stock were entitled to one vote per share and, in the aggregate, had 60% of the general voting power; the holders of Class B Stock were entitled to such number of votes per share as would give them, in the aggregate, the remaining 40% of the general voting power, as provided in the company's Restated Certificate of Incorporation.

The Restated Certificate of Incorporation provides that all shares of Common Stock and Class B Stock share equally in dividends (other than dividends declared with respect to any outstanding Preferred Stock), except that any stock dividends are payable in shares of Common Stock to holders of that class and in Class B Stock to holders of that class. Upon liquidation, all shares of Common Stock and Class B Stock are entitled to share equally in the assets of the company available for distribution to the holders of such shares.

On January 9, 1998, all outstanding shares of Series A Depositary Shares, representing 1/1,000 of a share of Series A Cumulative Convertible Preferred Stock, were redeemed at a price of \$51.68 per Depositary Share plus an amount equal to accrued and unpaid dividends.

Series B Depositary Shares, representing 1/2,000 of a share of Series B Cumulative Preferred Stock, have a liquidation preference of \$25 per Depositary Share. Shares outstanding at December 31, 1998 were valued at \$177 million and numbered 7,096,688 Depositary Shares. Dividends are payable at a rate of \$2.0625 per year per Depositary Share. Series B Cumulative Preferred Stock is not convertible into shares of Common Stock of the company. On and after December 1, 2002, and upon satisfaction of certain conditions, the stock is redeemable for cash at the option of Ford, in whole or in part, at a redemption price equivalent to \$25 per Depositary Share, plus an amount equal to the sum of all accrued and unpaid dividends.

On January 22, 1998, the company commenced an offer to purchase all Depositary Shares representing its Series B Cumulative Preferred Stock at a price of \$31.40 per Depositary Share. The offer to purchase was in effect until February 26, 1998. Depositary Shares purchased totaled 13,229,775.

The Series B Cumulative Preferred Stock ranks (and any other outstanding Preferred Stock of the company would rank) senior to the Common Stock and Class B Stock in respect of dividends and liquidation rights.

Changes to the number of shares of capital stock issued for the periods indicated were as follows (shares in millions):

	Common Stock	Class B Stock	Series A Preferred Stock	Series B Preferred Stock
Issued at December 31, 1995	1,089	71	0.011	0.010
Changes:				
1996 - Conversion of Series A Preferred Stock	23		(0.007)	
- Employee benefit plans and other	6			
1997 - Conversion of Series A Preferred Stock	4		(0.001)	
- Employee benefit plans and other	10			
1998 - Conversion and Redemption of Series A Preferred Stock	8		(0.003)	
- Employee benefit plans and other	11			
- Repurchase of Series B Preferred Stock				(0.006)
Net change	62	0	(0.011)	(0.006)
Issued at December 31, 1998	1,151	71	0.000	0.004
Authorized at December 31, 1998	3,000	265	— Total Preferred: 30 —	

NOTE 11. Stock Options

The company has stock options outstanding under the 1985 Stock Option Plan, the 1990 Long-Term Incentive Plan and 1998 Long-Term Incentive Plan. These Plans were approved by the stockholders. No further grants may be made under the 1985 Plan or 1990 Plan. Grants may be made under the 1998 Plan through April 2008. In general, options granted in 1997 under the 1990 Plan and subsequent years under the 1998 Plan become exercisable 33% after one year from the date of grant, 66% after two years and in full after three years. In general, options granted under the 1985 Plan and options granted prior to 1997 under the 1990 Plan become exercisable 25% after one year from the date of grant, 50% after two years, 75% after three years and in full after four years. Options under the Plans expire after 10 years from the date of grant. Certain participants were granted accompanying stock appreciation rights under the Plans which may be exercised in lieu of the related options. Under the Plans, a stock appreciation right entitles the holder to receive, without payment, the excess of the fair market value of the Common Stock on the date of exercise over the option price, either in Common Stock or cash or a combination. In addition, grants of Performance/Contingent Stock Rights were made with respect to 1,354,627 shares in 1998, 936,300 shares in 1997, 865,100 shares in 1996. The number of shares ultimately awarded will depend on the extent to which the Performance Targets specified in each Right is achieved, individual performance of the recipients and other factors, as determined by the Compensation and Option Committee of the Board of Directors.

Under the 1998 Plan, up to 2% of Common Stock issued as of December 31 of any year may be made available for stock options and other Plan awards in the next succeeding calendar year. That limit may be increased up to 3% in any year, with a corresponding reduction in shares available for grants in future years. Any unused portion of the 2% limit for any calendar year may be carried forward and made available for Plan awards in succeeding calendar years. At December 31, 1998, the number of unused shares carried forward aggregated to 12,966,146 shares.

Information concerning stock options is as follows (shares in millions):

	1998		1997		1996	
	Weighted-Average Exercise		Weighted-Average Exercise		Weighted-Average Exercise	
Shares subject to option	Shares	Price	Shares	Price	Shares	Price
Outstanding at beginning of period	50.0	\$28.44	50.3	\$26.93	48.5	\$25.22
New grants (based on fair value of Common Stock at dates of grant)	12.7	58.07	8.6	32.05	8.0	32.69
Associates adjustment*	24.8	-				
Exercised**	(13.7)	19.97	(8.3)	23.19	(5.2)	20.32
Surrendered upon exercise of stock appreciation rights	(2.5)	22.79	(0.4)	22.44	(0.7)	23.03
Terminated and expired	(0.4)	33.58	(0.2)	30.86	(0.3)	31.14
Outstanding at end of period	70.9***	25.67	50.0	28.44	50.3	26.93
Outstanding but not exercisable	(34.9)		(21.6)		(21.5)	
Exercisable at end of period	36.0	19.53	28.4	25.84	28.8	23.61

* Outstanding stock options and related exercise prices were adjusted to preserve the intrinsic value of options as a result of The Associates spin-off in 1998.

** Exercised at option prices ranging from \$10.43 to \$32.69 during 1998, \$15.00 to \$32.69 during 1997 and \$13.42 to \$29.06 during 1996.

*** Included 0.7, 52.5 and 17.7 million shares under the 1985, 1990 and 1998 Plans, respectively, at option prices ranging from \$10.43 to \$58.63 per share. At December 31, 1998, the weighted-average remaining exercise period relating to the outstanding options was 7.1 years.

The estimated fair value as of date of grant of options granted in 1998, 1997 and 1996, using the Black-Scholes option-pricing model, was as follows:

	1998	1997	1996
Estimated fair value per share of options granted during the year	\$ 9.25	\$5.76	\$ 6.93
Assumptions:			
Annualized dividend yield	4.1%	4.8%	4.3%
Common Stock price volatility	28.1%	22.1%	25.2%
Risk-free rate of return	5.7%	6.7%	6.2%
Expected option term (in years)	5	5	5

NOTE 11. Stock Options (continued)

The company measures compensation cost using the intrinsic value method. Accordingly, no compensation cost for stock options has been recognized. If compensation cost had been determined based on the estimated fair value of options granted since 1995, the company's net income and income per share would have been reduced to the pro forma amounts indicated below:

	1998		1997		1996	
	As Reported	Pro Forma*	As Reported	Pro Forma*	As Reported	Pro Forma*
Net income (in millions)	\$22,071	\$22,014	\$6,920	\$6,892	\$4,446	\$4,428
Income per share						
Basic	\$ 18.17	\$ 18.12	\$ 5.75	\$ 5.73	\$ 3.73	\$ 3.71
Diluted	\$ 17.76	\$ 17.71	\$ 5.62	\$ 5.60	\$ 3.64	\$ 3.63

* The pro forma disclosures may not be representative of the effects on reported net income and income per share for future periods because only stock options that were granted beginning in 1995 are included in the above table. The estimated fair value, before tax, of options granted in 1998, 1997 and 1996 was \$162 million, \$48 million and \$54 million, respectively.

NOTE 12. Litigation and Claims

Various legal actions, governmental investigations and proceedings and claims are pending or may be instituted or asserted in the future against the company and its subsidiaries, including those arising out of alleged defects in the company's products; governmental regulations relating to safety, emissions and fuel economy; financial services; employment-related matters; dealer, supplier and other contractual relationships; intellectual property rights; product warranties; and environmental matters. Certain of the pending legal actions are, or purport to be, class actions. Some of the foregoing matters involve or may involve compensatory, punitive, or antitrust or other treble damage claims in very large amounts, or demands for recall campaigns, environmental remediation programs, sanctions, or other relief which, if granted, would require very large expenditures.

Litigation is subject to many uncertainties, and the outcome of individual litigated matters is not predictable with assurance. Reserves have been established by the company for certain of the matters discussed in the foregoing paragraph where losses are deemed probable. It is reasonably possible, however, that some of the matters discussed in the foregoing paragraph for which reserves have not been established could be decided unfavorably to the company or the subsidiary involved and could require the company or such subsidiary to pay damages or make other expenditures in amounts or a range of amounts that cannot be estimated at December 31, 1998. The company does not reasonably expect, based on its analysis, that any adverse outcome from such matters would have a material effect on future consolidated financial statements for a particular year, although such an outcome is possible.

NOTE 13. Commitments and Contingencies

At December 31, 1998, the company had the following minimum rental commitments under non-cancelable operating leases (in millions): 1999 - \$413; 2000 - \$336; 2001 - \$272; 2002 - \$182; 2003 - \$113; thereafter - \$187. These amounts include rental commitments related to the sale and leaseback of certain Automotive sector machinery and equipment.

Ford in the U.S. and Ford of Canada have entered into agreements with banks to provide credit card programs that offer rebates that can be applied against the purchase or lease of Ford vehicles. The maximum amount of rebates available to qualified cardholders at December 31, 1998 and 1997 was \$1.6 billion and \$1.8 billion, respectively. The company has provided for the estimated net cost of these programs as a sales incentive based on the estimated number of participants who ultimately will purchase vehicles. The U.S. program was discontinued December 31, 1997 and the Canadian program was discontinued May 31, 1998; rebates for the U.S. program earned prior to program discontinuance will be valid for up to five years following the calendar year in which earned, subject to certain restrictions.

NOTE 14. Financial Instruments

Estimated fair value amounts have been determined using available market information and various valuation methods depending on the type of instrument. In evaluating the fair value information, considerable judgment is required to interpret the market data used to develop the estimates. The use of different market assumptions and/or different valuation techniques may have a material effect on the estimated fair value amounts. Accordingly, the estimates of fair value presented herein may not be indicative of the amounts that could be realized in a current market exchange.

NOTE 14. Financial Instruments (continued)

Balance Sheet Financial Instruments

Information about specific valuation techniques and estimated fair values is provided throughout the Notes to Financial Statements. Book value and estimated fair value amounts at December 31 were as follows (in millions):

	1998		1997		Fair Value Reference
	Book Value	Fair Value	Book Value	Fair Value	
Automotive Sector					
Marketable securities	\$ 20,120	\$ 20,120	\$ 14,519	\$ 14,519	Note 2
Debt	9,834	10,809	8,176	8,988	Note 9
Financial Services Sector					
Marketable securities	\$ 968	\$ 968	\$ 2,201	\$ 2,201	Note 2
Receivables	90,010	89,847	127,595	130,978	Note 3
Debt	122,324	124,320	160,071	161,872	Note 9

Foreign Currency and Interest Rate Instruments

The fair value of foreign currency and interest rate instruments was estimated using current market prices provided by outside quotation services. The estimated fair value, notional amount and deferred loss at December 31 were as follows (in millions):

	Fair Value	
	1998	1997
Foreign currency instruments		
Assets	\$631	\$ 289
Liabilities	615	1,207
Interest rate instruments		
Assets	944	548
Liabilities	251	182

The notional amount represents the contract amount, not the amount at risk. The notional amount for foreign currency instruments was \$33.1 billion at December 31, 1998, and \$31 billion at December 31, 1997. The deferred gain for foreign currency instruments was \$28 million at December 31, 1998, compared to a deferred loss of \$63 million at December 31, 1997. The deferred gain for 1998 is the sum of unrecognized gains and losses on the underlying transactions or commitments. The notional amount for interest rate instruments was \$97.5 billion at December 31, 1998, and \$90.4 billion at December 31, 1997.

Counterparty Credit Risk

Ford manages its foreign currency and interest rate counterparty credit risks by limiting exposure to and by monitoring the financial condition of each counterparty. The amount of exposure Ford may have to a single counterparty on a worldwide basis is limited by company policy. In the unlikely event that a counterparty fails to meet the terms of a foreign currency or an interest rate instrument, the company's risk is limited to the fair value of the instrument.

Other Financial Agreements

At December 31, 1998, the notional amount of commodity hedging contracts outstanding totaled \$853 million; the notional amount at December 31, 1997 was \$496 million. The company also had guaranteed \$826 million of debt of unconsolidated subsidiaries, affiliates and others at December 31, 1998. The risk of loss under these financial agreements is not material.

NOTE 15. Acquisitions, Dispositions and Restructuring

Automotive Sector

Restructurings

Ford recorded a pre-tax charge of \$726 million (\$472 million after taxes) in the fourth quarter of 1998 for retirement and separation programs. These special voluntary and involuntary programs reduce the workforce by 2,184 persons in North America (all salaried), 1,977 in Europe (1,304 hourly and 673 salaried) and 4,650 in South America (4,400 hourly and 250 salaried). The costs were charged to Automotive segment (\$674 million) in cost of sales, Visteon segment (\$38 million) in cost of sales, Ford Credit segment (\$9 million) in operating and other expenses, and other Financial Services operations (\$5 million) in operating and other expenses.

Ford recorded a pre-tax charge of \$272 million (\$169 million after taxes) in the second quarter of 1997, reflecting actions that were completed during 1997 and 1998. These included primarily the discontinuation of passenger car production at the Lorain Assembly Plant resulting in a write-down of surplus assets. The charge also included employee termination costs related to the elimination of a shift at the Halewood (England) Plant, and a loss on the sale of the heavy truck business.

Cost for special voluntary employee separation programs reduced the Automotive sector's net income for 1996 by \$436 million. The programs affected about 3,500 salaried employees, primarily in the U.S.

Write-Down of Kia Motors Corporation

During the fourth quarter of 1998, Ford recorded a pre-tax charge of \$111 million (\$86 million after taxes) to write-off its net exposure to Kia Motors Corporation ("Kia"). The write-off of Ford's exposure was recorded in cost of sales. Ford's share of Mazda Motor Corporation's ("Mazda") exposure was recorded in equity in net income of affiliates.

Batavia/ZF Friedrichshafen AG Joint Venture

During the fourth quarter of 1998, Ford recorded in cost of sales a pre-tax charge of \$112 million (\$73 million after taxes) related to the fair value transfer of its Batavia (Ohio) Transmission Plant to a new joint venture company formed by Ford and ZF Friedrichshafen AG of Germany. The transaction is expected to be completed in the first quarter of 1999. The new joint venture will be reflected in Ford's consolidated financial statements on an equity basis.

Investment in Mazda Motor Corporation

During May 1996, Ford increased its investment in Mazda from its existing 24.5% ownership interest to a 33.4% ownership interest by purchasing from Mazda newly-issued shares of common stock for an aggregate purchase price of \$484 million. In connection with the purchase of shares, Mazda agreed to coordinate more closely with Ford its strategies and plans, particularly in the areas of product development, manufacturing and distribution of vehicles, so as to improve the competitiveness and economies of scale of both companies. Ford and Mazda remain separate public companies with separate identities. Ford is not responsible for any of Mazda's liabilities, debts or other obligations, and Mazda's operating results and financial position are not consolidated with those of Ford; Mazda continues to be reflected in Ford's consolidated financial statements on an equity basis.

Financial Services Sector

Associates First Capital Corporation

During the second quarter of 1998, the company completed a spin-off of Ford's 80.7% (279.5 million shares) interest in The Associates. As a result of the spin-off of The Associates, Ford recorded a gain of \$15,955 million in the first quarter of 1998 based on the fair value of The Associates as of the record date, March 12, 1998. The spin-off qualified as a tax-free transaction for U.S. federal income tax purposes. During the second quarter of 1996, The Associates completed an initial public offering ("IPO") of its common stock representing a 19.3% economic interest in The Associates. Ford recorded a second quarter 1996 gain of \$650 million resulting from the IPO; the gain was not subject to income taxes.

Hertz Corporation

In the second quarter of 1997, Hertz, a subsidiary of Ford, completed an IPO of its common stock representing a 19.1% economic interest in Hertz. Ford recorded a second quarter 1997 gain of \$269 million resulting from the IPO; the gain was not subject to income taxes.

Ford Leasing

During the third quarter of 1996, Ford Leasing Corporation, then known as USL Capital Corporation ("USL Capital"), a subsidiary of Ford Holdings, Inc., concluded a series of transactions for the sale of substantially all of its assets, as well as certain assets owned by Ford Credit and managed by USL Capital. Proceeds from the sales were used to pay down related liabilities and debt. Ford recorded a pre-tax gain of \$263 million from the sales (\$95 million gain after taxes).

NOTE 15. Acquisitions, Dispositions and Restructuring (continued)

Budget Rent-A-Car

The company recorded a pre-tax charge in 1996 totaling \$384 million (\$233 million after taxes) to recognize the estimated value of its outstanding notes receivable from, and preferred stock investment in, Budget Rent-A-Car Corporation ("BRAC"). The initial provision taken in the second quarter of 1996 totaling \$700 million (\$437 million after taxes) resulted from conclusions reached in a study of Ford's rental car business strategy. In accordance with SFAS 114, the notes receivable provision reflected primarily the unsecured portion of financing provided to BRAC by Ford. The preferred stock write-down reflected recognition of the fair value of Ford's investment at the time. In the fourth quarter of 1996, the notes receivable provision was reduced by \$316 million (\$204 million after taxes), reflecting a strengthening of the rental car business, recent sales of rental car franchises, and increased investor interest that led to a reassessment of the value of the outstanding common stock of BRAC. Ford became the owner of approximately 22% of Team Rental as a result of the partial repayment in Team Rental stock of Ford's loans to BRAC. In the fourth quarter of 1997, Ford sold its shares of Budget Group (formerly "Team Rental") stock. The gain on sale was not material.

NOTE 16. Cash Flows

The reconciliation of net income to cash flows from operating activities is as follows (in millions):

	1998		1997		1996	
	Automotive	Financial Services	Automotive	Financial Services	Automotive	Financial Services
Net income	\$ 4,752	\$ 17,319	\$ 4,714	\$ 2,206	\$ 1,655	\$ 2,791
Adjustments to reconcile net income to cash flows from operating activities:						
Depreciation and amortization	5,740	8,589	5,938	7,645	5,916	6,875
Losses/(earnings) of affiliated companies in excess of dividends remitted	82	(2)	127	(1)	44	(16)
Provision for credit and insurance losses	-	1,798	-	3,230	-	2,564
Foreign currency adjustments	(208)	-	(27)	-	156	-
Net (purchases)/sales of trading securities	(5,434)	(205)	(2,307)	67	(5,180)	62
Provision for deferred income taxes	421	504	908	(102)	74	530
Gain on spin-off of The Associates (Note 15)	-	(15,955)	-	-	-	-
Gain on sale of common stock of a subsidiary (Note 15)	-	-	-	(269)	-	(650)
Changes in assets and liabilities:						
Decrease/(increase) in accounts receivable and other current assets	1,027	(1,189)	(179)	256	(2,183)	(1,328)
(Increase)/decrease in inventory	(254)	-	1,234	-	553	-
Increase/(decrease) in accounts payable and accrued and other liabilities	3,019	1,728	3,854	(121)	5,447	1,303
Other	477	891	(278)	739	94	550
Cash flows from operating activities	\$ 9,622	\$ 13,478	\$ 13,984	\$ 13,650	\$ 6,576	\$ 12,681

The company considers all highly liquid investments purchased with a maturity of three months or less, including short-term time deposits and government, agency and corporate obligations, to be cash equivalents. Automotive sector cash equivalents at December 31, 1998 and 1997 were \$3.4 billion and \$5.8 billion, respectively. Financial Services sector cash equivalents at December 31, 1998 and 1997 were \$500 million and \$800 million, respectively. Cash flows resulting from futures contracts, forward contracts and options that are accounted for as hedges of identifiable transactions are classified in the same category as the item being hedged. Purchases, sales and maturities of trading securities are included in cash flows from operating activities. Purchases, sales and maturities of available-for-sale and held-to-maturity securities are included in cash flows from investing activities.

Cash paid for interest and income taxes was as follows (in millions):

	1998	1997	1996
Interest	\$9,120	\$10,430	\$10,250
Income taxes	2,027	1,301	1,285

NOTE 17. Segment Information

Ford adopted Statement of Financial Accounting Standards No. 131, Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information, effective with year-end 1998. This standard requires companies to disclose selected financial data by operating segment (defined in Note 1). Ford has identified four primary operating segments: Automotive, Visteon, Ford Credit, and Hertz. Segment selection was based upon internal organizational structure, the way in which these operations are managed and their performance evaluated by management and Ford's Board of Directors, the availability of separate financial results, and materiality considerations. Segment detail is summarized as follows (in millions):

	Automotive Sector		Financial Services Sector			Elims/ Other	Total Auto Sector	Total Fin Svcs Sector
	Auto- motive	Visteon	Ford Credit	Hertz	Other Fin Svcs			
1998								
Revenues								
External customer revenues	\$ 118,017	\$ 1,412 ^a	\$ 19,095	\$ 4,241	\$ 1,997	\$ (346)	\$ 119,083	\$ 25,333
Intersegment revenues	3,839	16,350	208	9	272	(20,678)	0	0
Total Revenues	<u>\$ 121,856</u>	<u>\$ 17,762</u>	<u>\$ 19,303</u>	<u>\$ 4,250</u>	<u>\$ 2,269</u>	<u>\$ (21,024)</u>	<u>\$ 119,083</u>	<u>\$ 25,333</u>
Income								
Income before taxes	\$ 5,829	\$ 1,129	\$ 1,812	\$ 465	\$ 16,161 ^b	\$ 0	\$ 6,958	\$ 18,438
Provision for income taxes	1,739	420	680	188	149	0	2,159	1,017
Net income	4,040	712	1,084	277	16,060 ^b	(102)	4,752	17,319
Other Disclosures								
Depreciation/amortization	\$ 5,181	\$ 559	\$ 7,327	\$ 1,186	\$ 45	\$ 31	\$ 5,740	\$ 8,589
Interest income	1,414	58	-	-	-	(141)	1,331	-
Interest expense	1,089	102	6,910	318	1,114	(668)	829	8,036
Capital expenditures	7,252	861	67	317	120	0	8,113	504
Unusual items	0	0	0	0	15,955 ^b	0	0	15,955
Unconsolidated affiliates								
Equity in net income	(64)	26	2	0	0	0	(38)	2
Investments in	2,191	214	76	0	0	0	2,405	76
Total assets at year-end	83,556	9,223	137,248	8,873	6,181	(7,536)	88,744	148,801
1997								
Revenues								
External customer revenues	\$ 121,976	\$ 1,217 ^a	\$ 17,144	\$ 3,895	\$ 9,653	\$ (258)	\$ 122,935	\$ 30,692
Intersegment revenues	4,749	16,003	201	10	266	(21,229)	0	0
Total Revenues	<u>\$ 126,725</u>	<u>\$ 17,220</u>	<u>\$ 17,345</u>	<u>\$ 3,905</u>	<u>\$ 9,919</u>	<u>\$ (21,487)</u>	<u>\$ 122,935</u>	<u>\$ 30,692</u>
Income								
Income before taxes	\$ 6,257	\$ 825	\$ 1,806	\$ 343	\$ 1,708 ^c	\$ 0	\$ 7,082	\$ 3,857
Provision for income taxes	2,014	308	727	142	550	0	2,322	1,419
Net income	4,196	518	1,031	202	1,205 ^c	(232)	4,714	2,206
Other Disclosures								
Depreciation/amortization	\$ 5,346	\$ 592	\$ 6,188	\$ 1,068	\$ 364	\$ 25	\$ 5,938	\$ 7,645
Interest income	1,228	17	-	-	-	(129)	1,116	-
Interest expense	904	82	6,268	316	3,523	(593)	788	9,712
Capital expenditures	7,225	917	49	211	315	0	8,142	575
Unusual items	0	0	0	0	269 ^c	0	0	269
Unconsolidated affiliates								
Equity in net income	(117)	29	1	0	0	0	(88)	1
Investments in	1,782	195	84	0	0	0	1,977	84
Total assets at year-end	82,376	8,409	121,973	7,436	68,348	(9,445)	85,079	194,018
1996								
Revenues								
External customer revenues	\$ 116,887	\$ 1,368 ^a	\$ 16,476	\$ 3,668	\$ 8,913	\$ (321)	\$ 118,023	\$ 28,968
Intersegment revenues	5,001	15,111	229	11	985	(21,337)	0	0
Total Revenues	<u>\$ 121,888</u>	<u>\$ 16,479</u>	<u>\$ 16,705</u>	<u>\$ 3,679</u>	<u>\$ 9,898</u>	<u>\$ (21,658)</u>	<u>\$ 118,023</u>	<u>\$ 28,968</u>
Income								
Income before taxes	\$ 1,973	\$ 598	\$ 2,240	\$ 256	\$ 1,726 ^d	\$ 0	\$ 2,571	\$ 4,222
Provision for income taxes	642	220	732	98	474	0	862	1,304
Net income	1,274	381	1,441	159	1,318 ^d	(127)	1,655	2,791
Other Disclosures								
Depreciation/amortization	\$ 5,406	\$ 510	\$ 5,538	\$ 975	\$ 336	\$ 26	\$ 5,916	\$ 6,875
Interest income	895	16	-	-	-	(70)	841	-
Interest expense	749	79	6,260	309	3,378	(376)	695	9,704
Capital expenditures	7,240	969	44	194	204	0	8,209	442
Unusual items	0	0	0	0	529 ^d	0	0	529
Unconsolidated affiliates								
Equity in net income	(53)	47	0	0	1	(2)	(6)	(1)
Investments in	2,245	206	76	0	0	0	2,451	76
Total assets at year-end	73,976	7,906	121,696	7,649	58,694	(7,054)	79,658	183,209

^a Includes sales to outside fabricators for inclusion in components sold to Ford's Automotive segment. These sales are eliminated in total Automotive sector reporting.

^b Includes \$15,955 non-cash gain (not taxed) on spin-off of The Associates in the first quarter of 1998 (Note 15).

^c Includes \$269 gain (not taxed) on Hertz IPO in the second quarter of 1997 (Note 15).

^d Includes \$650 gain (not taxed) on The Associates IPO in the second quarter of 1996, \$263 gain on sale of USL Capital assets, \$384 loss resulting from the write-down of Budget Rent-A-Car notes receivable in 1996 (Note 15).

NOTE 17. Segment Information (continued)

"Other Financial Services" data is an aggregation of miscellaneous smaller Financial Services sector business components, including Ford Motor Land Development Corporation, Ford Leasing Development Company, Ford Leasing Corporation, and Granite Management Corporation, and certain unusual transactions (footnoted). Also included is data for The Associates, which was spun off from Ford in 1998.

"Eliminations/Other" data includes intersegment eliminations and minority interest calculations. Data for "Depreciation/amortization" includes depreciation of fixed assets and assets subject to operating leases and amortization of special tools. Interest income for the operating segments in the Financial Services sector is reported as "Revenue".

Information concerning principal geographic areas was as follows (in millions):

Geographic Areas	United States	Europe	All Other	Total Company
1998				
External revenues	\$100,597	\$27,026	\$16,793	\$144,416
Net property	25,761	11,018	7,260	44,039
1997				
External revenues	\$105,581	\$27,618	\$20,428	\$153,627
Net property	23,948	9,596	7,090	40,634
1996				
External revenues	\$ 98,887	\$30,478	\$17,626	\$146,991
Net property	22,950	9,720	6,868	39,538

NOTE 18. Summary Quarterly Financial Data (Unaudited)

(in millions, except per share amounts)

	1998				1997			
	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter
Automotive Sector								
Sales	\$29,076	\$31,309	\$26,494	\$32,204	\$30,037	\$32,805	\$28,196	\$31,897
Operating income	1,806	2,922	777	1,180	1,704	2,444	846	1,952
Financial Services Sector								
Revenues	7,508	5,980	6,146	5,699	7,277	7,460	7,900	8,055
Income before income taxes	16,813	590	645	390	830	1,199	912	916
Total Company								
Net income	17,646	2,381	1,001	1,043	\$ 1,469	\$ 2,530	\$ 1,125	\$ 1,796
Less:								
Preferred stock dividend requirements	95	4	4	4	14	14	13	13
Income attributable to Common and Class B Stock	<u>\$17,551</u>	<u>\$ 2,377</u>	<u>\$ 997</u>	<u>\$ 1,039</u>	<u>\$ 1,455</u>	<u>\$ 2,516</u>	<u>\$ 1,112</u>	<u>\$ 1,783</u>

AMOUNTS PER SHARE OF COMMON AND CLASS B STOCK AFTER PREFERRED STOCK DIVIDENDS

Basic income	\$ 14.48	\$ 1.96	\$ 0.82	\$ 0.86	\$ 1.23	\$ 2.11	\$ 0.93	\$ 1.48
Diluted income	14.23	1.91	0.80	0.84	1.20	2.06	0.91	1.45
Cash dividends	0.42	0.42	0.42	0.46	0.385	0.42	0.42	0.42

Eleven-Year Financial Summary

(dollar amounts in millions, except per share amounts)

SUMMARY OF OPERATIONS

	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Automotive Sector											
Sales	\$119,083	\$122,935	\$118,023	\$110,496	\$107,137	\$91,568	\$84,407	\$72,051	\$81,844	\$82,879	\$82,193
Operating income/(loss)	6,685	6,946	2,516	3,281	5,826	1,432	(1,775)	(3,769)	316	4,252	6,612
Income/(loss) before income taxes and cumulative effects of changes in accounting principles	6,958	7,082	2,571	3,166	5,997	1,291	(1,952)	(4,052)	275	5,156	7,312
Income/(loss) before cumulative effects of changes in accounting principles a, c	4,752	4,714	1,655	2,056	3,913	1,008	(1,534)	(3,186)	99	3,175	4,609
Net income/(loss)	4,752	4,714	1,655	2,056	3,913	1,008	(8,628)	(3,186)	99	3,175	4,609
Financial Services Sector											
Revenues	\$ 25,333	\$ 30,692	\$ 28,968	\$ 26,641	\$ 21,302	\$16,953	\$15,725	\$16,235	\$15,806	\$13,267	\$10,253
Income before income taxes and cumulative effects of changes in accounting principles	18,438	3,857	4,222	3,539	2,792	2,712	1,825	1,465	1,220	874	1,031
Income before cumulative effects of changes in accounting principles b, d, e	17,319	2,206	2,791	2,083	1,395	1,521	1,032	928	761	660	691
Net income	17,319	2,206	2,791	2,083	1,395	1,521	1,243	928	761	660	691
Total Company											
Income/(loss) before income taxes and cumulative effects of changes in accounting principles	\$ 25,396	\$ 10,939	\$ 6,793	\$ 6,705	\$ 8,789	\$ 4,003	\$ (127)	\$ (2,587)	\$ 1,495	\$ 6,030	\$ 8,343
Provision/(credit) for income taxes	3,176	3,741	2,166	2,379	3,329	1,350	295	(395)	530	2,113	2,999
Minority interests in net income of subsidiaries	149	278	181	187	152	124	80	66	105	82	44
Income/(loss) before cumulative effects of changes in accounting principles a, b, c, d, e	22,071	6,920	4,446	4,139	5,308	2,529	(502)	(2,258)	860	3,835	5,300
Cumulative effects of changes in accounting principles	-	-	-	-	-	-	(6,883)	-	-	-	-
Net income/(loss)	\$ 22,071	\$ 6,920	\$ 4,446	\$ 4,139	\$ 5,308	\$ 2,529	\$ (7,385)	\$ (2,258)	\$ 860	\$ 3,835	\$ 5,300
Total Company Data Per Share of Common and Class B Stock f											
Income/(loss) before cumulative effects of changes in accounting principles	\$ 18.17	\$ 5.75	\$ 3.73	\$ 3.58	\$ 4.97	\$ 2.27	\$ (0.73)	\$ (2.40)	\$ 0.93	\$ 4.11	\$ 5.48
Income/(loss)											
Basic	18.17	5.75	3.73	3.58	4.97	2.27	(7.81)	(2.40)	0.93	4.11	5.48
Diluted	17.76	5.62	3.64	3.33	4.44	2.10	(7.81)	(2.40)	0.92	4.06	5.40
Cash dividends	1.72	1.645	1.47	1.23	0.91	0.80	0.80	0.98	1.50	1.50	1.15
Common stock price range (NYSE)											
High	61-7/16	33-3/8	24-47/64	21-53/64	23-1/4	21-61/64	16-61/64	12-17/32	16-5/16	18-31/64	18-17/64
Low	28-5/16	19-59/64	18-3/32	16-7/16	17-11/64	14-9/32	9-7/32	7-49/64	8-19/64	13-47/64	12-41/64
Average number of shares of Common and Class B stock outstanding (in millions)	1,211	1,195	1,179	1,071	1,010	986	972	952	926	934	968

a 1989 includes an after-tax loss of \$424 million from the sale of Rouge Steel Company.

b 1994 includes an after-tax loss of \$440 million from the sale of Granite Savings Bank (formerly First Nationwide Bank).

c 1995 includes a gain of \$230 million from the dissolution of Autolatina, Ford's joint venture with Volkswagen AG in Brazil and Argentina.

d 1996 includes gains of \$650 million on the sale of The Associates' common stock and \$95 million on the sale of USL Capital's assets, offset partially by a net write-down of \$233 million for Budget Rent a Car Corporation.

e 1997 includes a gain of \$269 million on the sale of Hertz common stock.

f Share data have been adjusted to reflect stock dividends and stock splits. Common stock price range (NYSE) has been adjusted to reflect The Associates spin-off.

Eleven-Year Financial Summary (continued)

(dollar amounts in millions, except per share amounts)

SUMMARY OF OPERATIONS (continued)

	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Total Company Balance Sheet Data at Year-End											
Assets											
Automotive Sector	\$ 88,744	\$ 85,079	\$ 79,658	\$ 72,772	\$ 68,639	\$ 61,737	\$ 57,170	\$ 52,397	\$ 50,824	\$ 45,819	\$ 43,128
Financial Services Sector	148,801	194,018	183,209	170,511	150,983	137,201	123,375	122,032	122,839	115,074	100,239
Total assets	\$237,545	\$279,097	\$262,867	\$243,283	\$219,622	\$198,938	\$180,545	\$174,429	\$173,663	\$160,893	\$143,367
Long-term debt											
Automotive Sector	\$ 8,713	\$ 7,047	\$ 6,495	\$ 5,475	\$ 7,103	\$ 7,084	\$ 7,068	\$ 6,539	\$ 4,553	\$ 1,137	\$ 1,336
Financial Services Sector	55,468	73,198	70,641	68,259	58,104	47,900	42,369	43,680	40,779	37,784	30,777
Stockholders' equity ^g	23,409	30,734	26,762	24,547	21,659	15,574	14,753	22,690	23,238	22,728	21,529
Total Company Facility and Tooling Data											
Capital expenditures for facilities (excluding special tools)	\$ 5,109	\$ 5,695	\$ 5,362	\$ 5,455	\$ 5,236	\$ 4,339	\$ 3,613	\$ 3,611	\$ 4,702	\$ 4,412	\$ 3,148
Depreciation	11,393	10,404	9,519	8,954	7,207	5,456	4,658	3,956	3,185	2,720	2,458
Expenditures for special tools	3,508	3,022	3,289	3,542	3,310	2,475	2,177	2,236	2,556	2,354	1,634
Amortization of special tools	2,936	3,179	3,272	2,765	2,129	2,012	2,097	1,822	1,695	1,509	1,335
Total Company Employee Data - Worldwide											
Payroll	\$ 16,848	\$ 17,187	\$ 17,616	\$ 16,567	\$ 15,853	\$ 13,750	\$ 13,754	\$ 12,850	\$ 14,014	\$ 13,327	\$ 13,010
Total labor costs	25,731	25,546	25,689	23,758	22,985	20,065	19,850	17,998	18,962	18,152	18,108
Average number of employees	345,175	363,892	371,702	346,989	337,728	321,925	325,333	331,977	369,547	366,641	358,939
Total Company Employee Data - U.S. Operations											
Payroll	\$ 10,639	\$ 10,840	\$ 10,961	\$ 10,488	\$ 10,381	\$ 8,889	\$ 8,019	\$ 7,393	\$ 8,313	\$ 8,654	\$ 8,477
Average number of employees	173,899	189,787	189,718	186,387	180,861	166,995	158,501	156,203	180,228	188,402	185,651
Average hourly labor costs ^h											
Earnings	\$ 24.30	\$ 22.95	\$ 22.30	\$ 21.79	\$ 21.81	\$ 20.94	\$ 19.92	\$ 19.10	\$ 18.44	\$ 17.77	\$ 17.39
Benefits	21.42	20.60	19.47	18.66	19.13	18.12	19.24	17.97	14.12	13.21	13.07
Total hourly labor costs	\$ 45.72	\$ 43.55	\$ 41.77	\$ 40.45	\$ 40.94	\$ 39.06	\$ 39.16	\$ 37.07	\$ 32.56	\$ 30.98	\$ 30.46

^g The cumulative effects of changes in accounting principles reduced equity by \$6.883 million in 1992.

^h Per hour worked (in dollars). Excludes data for subsidiary companies.

Summary of Vehicle Unit Sales ^a

(in thousands)

	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
North America											
United States											
Cars	1,563	1,614	1,656	1,767	2,036	1,925	1,820	1,588	1,870	2,201	2,364
Trucks	2,425	2,402	2,241	2,226	2,182	1,859	1,510	1,253	1,416	1,517	1,537
Total United States	3,988	4,016	3,897	3,993	4,218	3,784	3,330	2,841	3,286	3,718	3,901
Canada	279	319	258	254	281	256	237	259	257	326	349
Mexico	103	97	67	32	92	91	126	112	89	87	63
Total North America	4,370	4,432	4,222	4,279	4,591	4,131	3,693	3,212	3,632	4,131	4,313
Europe											
Britain	498	466	516	496	520	464	420	471	607	739	753
Germany	444	460	436	409	386	340	407	501	361	326	332
Italy	205	248	180	193	179	172	266	301	219	153	98
France	171	153	194	165	180	150	194	190	185	192	168
Spain	155	155	155	160	163	117	165	128	155	173	158
Other countries	377	318	339	286	281	250	270	296	289	296	290
Total Europe	1,850	1,800	1,820	1,709	1,709	1,493	1,722	1,887	1,816	1,879	1,799
Other international											
Brazil	178	214	190	201	164	151	117	137	137	157	154
Australia	133	132	138	139	125	120	105	104	134	154	132
Argentina	97	147	64	48	54	49	49	26	18	25	30
Taiwan	77	79	86	106	97	122	119	107	115	115	88
Japan	25	40	52	57	50	53	64	83	99	82	60
Other countries	93	103	81	67	63	65	71	67	72	65	86
Total other international	603	715	611	618	553	560	525	524	575	598	550
Total worldwide cars and trucks	6,823	6,947	6,653	6,606	6,853	6,184	5,940	5,623	6,023	6,608	6,662
Total worldwide tractors ^b	-	-	-	-	-	-	-	13	66	72	77
Total worldwide vehicle unit sales	6,823	6,947	6,653	6,606	6,853	6,184	5,940	5,636	6,089	6,680	6,739

^a Vehicle unit sales generally are reported worldwide on a "where sold" basis and include sales of all Ford-badged units, as well as units manufactured by Ford and sold to other manufacturers.

^b Ford's tractor operation, Ford New Holland, was sold on May 6, 1991.

Supplementary Disclosures

	1998				1997			
	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter
Common Stock Price ^a								
High	\$43-5/8	\$59-1/8	\$61-7/16	\$59-7/8	\$23-1/4	\$26-15/64	\$30-5/8	\$33-3/8
Low	28-5/16	41-11/64	40-5/8	38-13/16	20-27/64	19-59/64	25-23/64	27-9/16

As of February 26, 1999, stockholders of record included 223,699 holders of Common Stock and 104 holders of Class B Stock.

^a New York Stock Exchange composite interday prices as provided by the www.NYSEnet.com price history database. All prices prior to April 8, 1998 have been adjusted to reflect the Associates First Capital Corporation spin-off.

Employment and Payroll Data

In 1998, average worldwide employment decreased 5.1% reflecting divestiture of The Associates, offset partially by increased employment at Hertz. Worldwide payrolls were \$16.9 billion in 1998, a 2.0% decrease from 1997.

Average employment by geographic area, compared with 1997, was:

	1998	1997
United States	173,899	189,787
Europe	105,351	104,014
Other	65,925	70,091
Total	345,175	363,892

NOTE: The Associates employment included above was 21,161 in 1997

U.S. Employment of Minority-Group Personnel and Women at Year-End*

	In United States		Minorities		Women	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Hourly employees	100,760	103,569	25.2%	25.0%	15.8%	15.5%
Salaried employees	53,309	53,305	16.4%	15.7%	26.5%	26.0%
Total	154,069	156,874	22.2%	21.8%	19.5%	19.1%

*Includes Ford Motor Company and Ford Credit Company

U.S. Representation of Minority-Group Members and Women in EEO-1 Job Categories at Year-End ^a

Job Categories ^b

	African-Americans		Hispanic-Americans		Other Minorities ^c		Women	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997
Officials and Managers	9.0%	8.7%	1.8%	1.7%	2.8%	2.4%	11.8%	10.4%
Professionals	8.1%	7.9%	2.5%	2.4%	6.5%	6.1%	25.2%	24.9%
Technicians	7.3%	7.1%	2.1%	2.0%	2.2%	2.1%	14.1%	14.2%
Office and Clerical	18.1%	17.5%	4.9%	4.6%	1.2%	1.1%	48.9%	47.4%
Craft Workers (skilled)	8.4%	8.9%	1.3%	1.2%	0.7%	0.6%	2.4%	2.5%
Operatives (semiskilled)	25.7%	25.6%	2.8%	2.7%	0.8%	0.8%	20.5%	20.0%
Laborers (nonskilled)	30.8%	31.5%	2.7%	2.3%	0.9%	0.7%	11.8%	10.7%
Service Workers	31.5%	29.7%	1.9%	2.0%	0.1%	0.5%	9.3%	15.2%
Percentage of Work Force	17.4%	17.3%	2.5%	2.5%	2.2%	2.0%	19.5%	19.1%

^a Includes Ford Motor Company and Ford Motor Credit Company only.

^b Excludes sales workers (retail), a job category that is not applicable to Ford.

^c Includes Asian-American, Pacific Islanders, American Indians or Alaskan Natives only.

Information for Shareholders

SHAREHOLDER SERVICES

First Chicago Trust Company Division of EquiServe is the company's principal transfer agent and registrar and manages shareholder services for Ford. Please contact them directly with questions about your share account or requests for transactions.

Mail:

Ford Shareholder Services
First Chicago Trust Company
P. O. Box 2566
Jersey City, New Jersey 07303-2566

Telephone:

Within the U.S. and Canada: (800) 279-1237
Outside the U.S. and Canada: (201) 324-0272

E-mail: Ford_Team@em.fcncd.com

COMPANY INFORMATION

Information about the company is available from:

Mail:

Ford Motor Company
Shareholder Relations
The American Road
P. O. Box 1899
Dearborn, Michigan 48121-1899

Telephone:

Within the U.S. and Canada: (800) 555-5259
From Outside the U.S. and Canada: (313) 845-8540
Facsimile: (313) 845-6073

E-Mail: stockinf@ford.com

SHAREHOLDER AND INVESTOR RELATIONS ON-LINE

Shareholder and Investor Relations is a part of the Ford Motor Company World Wide Web home page at www.ford.com. In addition to company product and services information, users can obtain the latest company profile and financial information and send e-mail messages directly to Shareholder and Investor Relations in Dearborn or Ford Shareholder Services at First Chicago.

BUYING AND SELLING STOCK

Ford Common Stock is listed and traded on the New York and Pacific Coast Stock Exchanges in the United States and on stock exchanges in Belgium, France, Germany, Switzerland and the United Kingdom. Ford's Series B Depositary Shares, the TOPrSSM of Ford Motor Company Capital Trust I, and Hertz Corporation common stock are listed and traded on the New York Stock Exchange only.

Ford Motor Company Common Stock may be bought or sold through a broker or financial institution that provides brokerage services. In addition, First Chicago offers the DirectSERVICETM Investment and Stock Purchase Program for shareholders of record and first-time investors of Ford Motor Company Common Stock. This shareholder-paid Program provides a low-cost alternative to traditional retail brokerage methods of purchasing, holding and selling Ford Common Stock. Contact them directly for details.

Ford Series B Depositary Shares and Ford Motor Company Capital Trust I TOPrS must be bought or sold through a broker or a financial institution that provides brokerage services. Neither the company nor First Chicago deals directly with investors for purchase or sale of these issues.

ANNUAL MEETING

The 1999 Annual Meeting of the Shareholders will be held at 10:00 a.m. (EDT) Thursday, May 13, 1999 at the Detroit Opera House, 1526 Broadway, Detroit, MI 48226. Notice of the Annual Meeting, a Proxy Statement and voting card will be mailed to shareholders in advance of the Meeting.

ANNUAL REPORT CREDITS

The Ford Motor Company Annual Report is designed, written and produced each year by a cross-functional Ford team. The 1998 team members are:

Team Leader:**Editor:****Editorial Services:****Art Direction and Design:****Photography:****Photo Captions:**

Mel Stephens, Director, Corporate Communications and Investor Relations

Steve Harper, Manager, Shareholder Relations

Linda Bermingham, Tom Morrissey and Chuck Snearly

Pat Barney and Tom Rada

John Abbott (Chairman's photo) and Tom Wojnowski

Carrie Pygott

Digital imaging technology has been used for retouching and to produce some composite photos in this report. The report was printed by the Avanti Case-Hoyt Corporation of Rochester, New York.



This report is printed on recycled and recyclable paper using soy ink rather than petroleum-based ink.





A logo of the New York Stock Exchange which signifies that Ford Motor Company is listed on the Exchange with a trading symbol "F."




The logo of the three-year alliance between Ford and the Children's Television Workshop to educate millions of families about the importance of children sitting in the back seat and buckling up. © 1999 Children's Television Workshop, Sesame Street Muppets © 1999 The Jim Henson Company.


What to drive on the Information Superhighway.




For several years now, our website  has been brimming with information and the latest news about our Company, our design & technology, our environmental  initiatives and our great history. But in 1999, www.ford.com is writing a whole new chapter in automotive history with our entry into e-business.

¶ Starting this year, www.ford.com lets you select, finance and maintain your new car or truck over the Internet. Much more than a website,  www.ford.com

is now a showroom, a loan officer, a service contact and a closer tie to our Company and dealerships. ¶ The Internet is an extraordinary way to connect with customers. It

can provide dynamic  information, customized service and a deeper, richer relationship. And at Ford Motor Company, we want it to be one of the major ways

our customers experience our Company. ¶ www.ford.com will help us establish relationships with an estimated 4 million new vehicle buyers in the U.S. this year. But even

more important,  it will help strengthen and deepen our connection to the people driving the estimated 45 million vehicles we already have on U.S. roads. If

you have one of our cars or trucks, old or new, www.ford.com will make your ownership experience more personal, more valuable and a whole lot easier.



How to build a car in your living room.

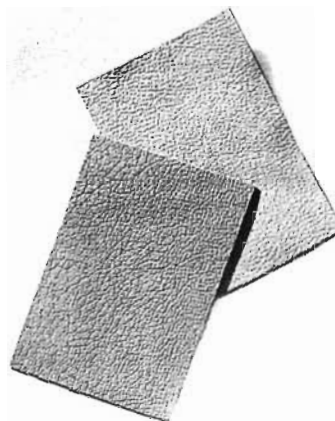
Now, anywhere you can use a computer, you can shop for a Ford, Lincoln or Mercury vehicle. You start at BuyerConnection, where you can build the vehicle of your dreams right on your computer screen.

1. First, choose your brand.
2. Then pick a vehicle and a style.
3. Now look at it in different colors.
4. Try out different options.

When you are satisfied, BuyerConnection helps you find a dealer in your neighborhood, gets you a vehicle quote and helps you apply for Ford Credit financing directly through the Internet.

During normal business hours, your request for financing can be approved within an hour.

Visit BuyerConnection by simply typing
in www.buyerconnection.com



How to visit your dealer in your pajamas.

Now that you've built your vehicle, www.ford.com will help maintain it. And there's no reason to even get dressed.

DealerConnection will be introduced throughout 1999. DealerConnection websites will keep you in touch with your dealer. Click right through to your dealer's website, find their hours of operation and meet the people who work there.

You can e-mail a request for a Quality Care Maintenance visit and it'll even draw you a customized map to the dealership.

Visit your dealer on-line through the www.ford.com home page by clicking on Find a Dealer.



How to contact us at 3 a.m.

At any time of the day or night, OwnerConnection is a powerful resource for owners of Ford, Lincoln and Mercury vehicles in the U.S. Type in your Vehicle Identification Number, and dynamic web pages are instantly customized for you and your vehicle. You can get information on Quality Care service for your vehicle and peruse your owner's guide and warranty booklet. You can even discover special offers from companies like Hertz that are just for owners. And if you have any questions, e-mail us at our Customer Assistance Center and we will reply as soon as possible.

It's customized one-on-one customer service that makes it fun, fast, easy and efficient to do business with Ford Motor Company. Register today and get in the driver's seat.

Visit OwnerConnection by simply typing
in www.ownerconnection.com

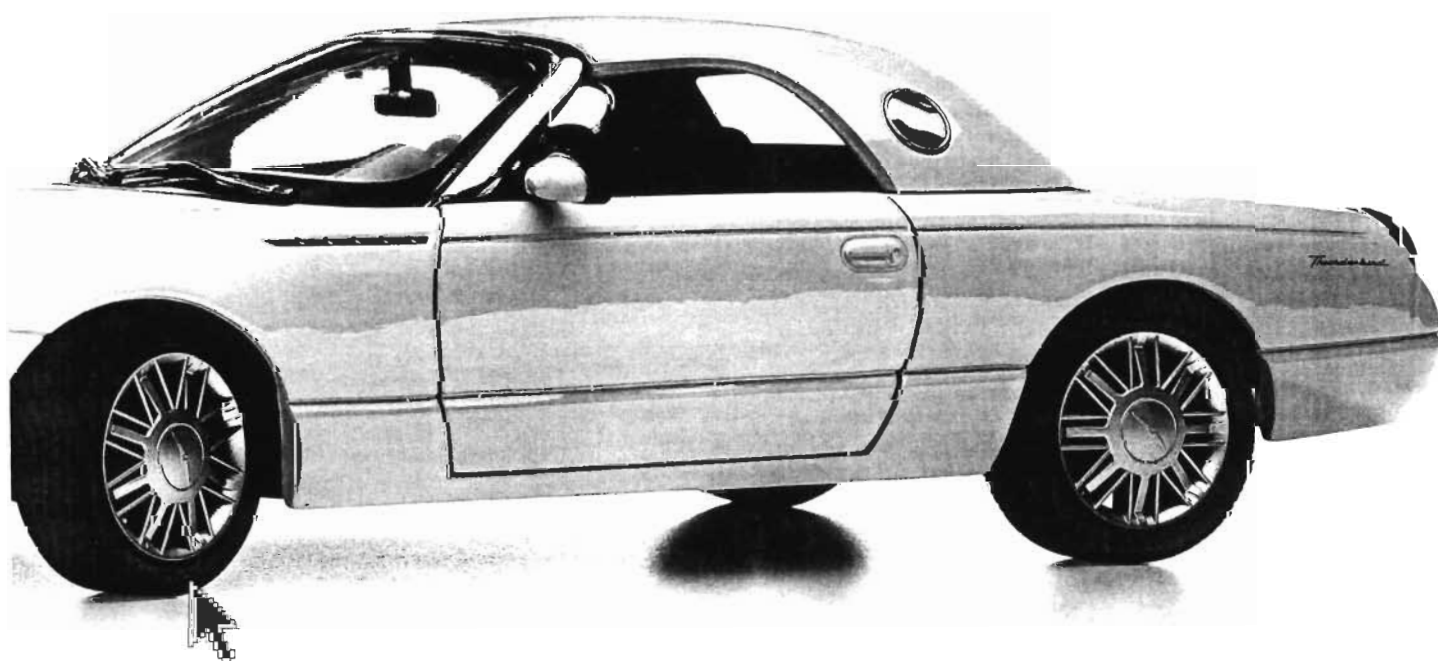


How to buy a new Thunderbird for under \$35.

www.ford.com's iCollection is *the* place to shop for Ford Motor Company clothing, collectibles and gifts. Its secure, convenient environment currently features products from Ford, Lincoln, Mercury, Mustang and Ford Racing, including scale models of your favorite vehicles. At Ford Rotunda on-line, dealers can shop and order anything from brake lathes to lifts, getting their equipment more conveniently and faster to serve you better.



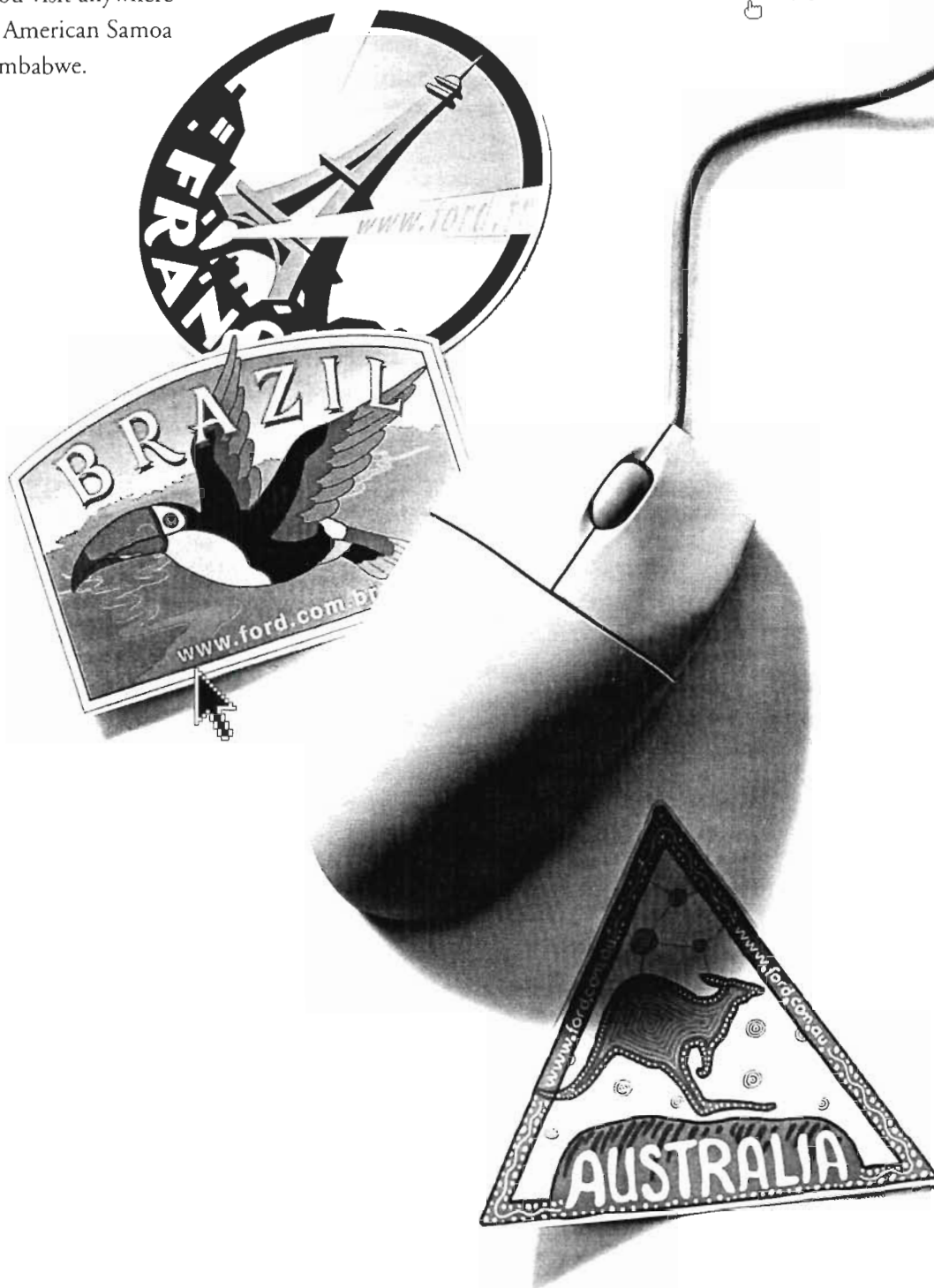
Visit iCollection by simply typing
in www.icollection.com



How to visit Tunisia before lunch.

Ford Motor Company is a global company. And our website is global, too. Not only can you access it from anywhere on the planet, it's your doorway to Ford in 150 countries. www.ford.com lets you visit anywhere from American Samoa to Zimbabwe.

See Ford around the world by clicking on [Visit Ford World Wide](#) from the www.ford.com home page.



How to learn more.

www.ford.com is also a valuable resource for investors. Shareholders can e-mail questions, browse or download quarterly and annual reports, and order publications. You can even purchase shares of Ford common stock on-line through the DirectSERVICE™ Investment and Stock Purchase Program.

Visit www.ford.com today.

Get shareholder information by simply typing
in www.shareholder.ford.com



FORD MOTOR COMPANY	www.ford.com
LINCOLN	www.lincolnvehicles.com
MERCURY	www.mercuryvehicles.com
FORD	www.fordvehicles.com
MAZDA	www.mazdausa.com
JAGUAR	www.jaguar.com
ASTON MARTIN	www.astonmartin.com
FORD CREDIT	www.fordcredit.com
QUALITY CARE	www.qualitycareservice.com
HERTZ	www.hertz.com
VISTEON	www.visteon.com

Ford Motor Company • The American Road • Dearborn, Michigan 48121-1899



Better Ideas. Driven By You.

667819